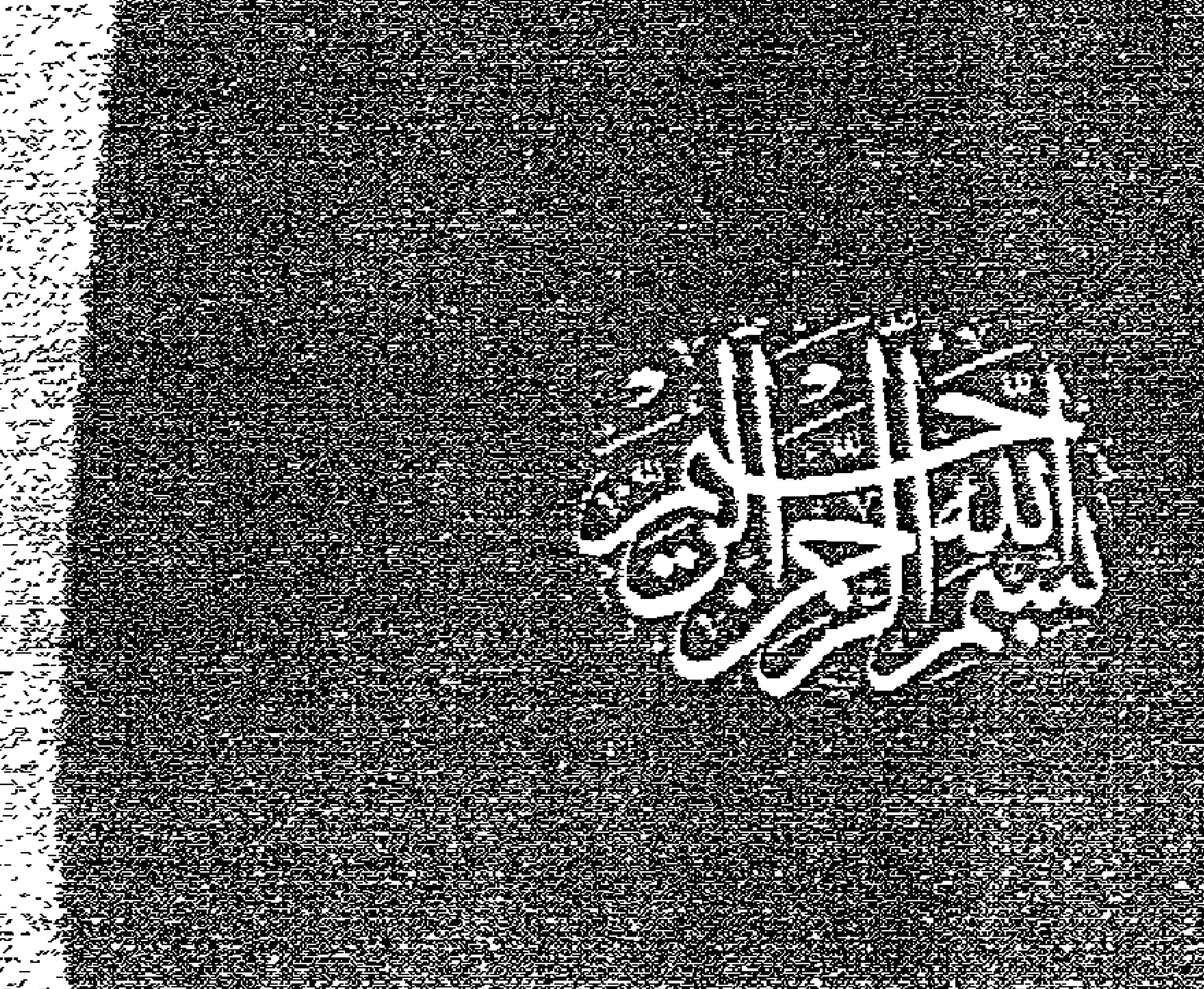
أ.د. محمد عبد الفتاح الصيرفي

إدارة البنوك

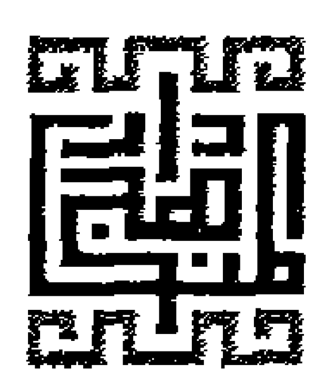




إدارة البنوك

الطبعة الأولى

1434هـ 2013 م



دار المناهج للنشر والتوزيع

عمان، شارع الملك حسين، بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف4650624 فاكس 4650664 6 9626+

ص.ب 215308 عمان 11122 الأردن

Dar Al-Manahej
Publishers & Distributor

Amman-King Hussein St.
Tel 4650624 fax +9626 4650664
P.O.Box: 215308 Amman 11122 Jordan
www.daralmanahej.com
info@daralmanahej.com
manahej9@hotmail.com

أ.د. محمد عبد الفتاح الصيرفي

إدارة البنوك



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
2006/3/546

المحتويات

الفصل الثاني

التخطيط لأنشطة البنوك

الفصل الثالث

تنظيم البنوك التجارية

الفصل الرابع

الرقابة على أنشطة البنوك

تقـــديم

يسعدني أن أقدم هذا الكتاب كمدخل للمهتمين بالعمل البنكي، والذين يرغبون في التعرف على الكيفية التي يتم بها مزج أنشطة البنـوك بالمبـادئ والأصـول العلميـة لإدارة الأعمال، والذين يسعون إلى تكوين كوادر إدارية بنكيـة علـى قـدر عـالٍ مـن المهارة والأمانة الكاملة والنزاهة والوعي والدقة.

فنحن في هذا الكتاب نعرض مناقشة حرة بعيـدة عـن كافـة التـأثيرات الأخـرى لمعرفة طبيعة عمل البنوك التجارية، مدركين تماماً أن التصرف في أرصـدة البنـوك هـو من عمل إدارة البنك، وليس للعميل أي دخل في قرارات المنح والائتمـان الممنوحـة للغير .. الأمر الذي يستدعي توافر المديرين الأكفياء، والإداريين المهرة، وذلـك حتـى لا تضيع أموال المودعين، أو تحدث انحرافات يفقد فيها البنك ثقة العمـلاء، أو ينتهـي إلى التصفية والإفلاس.

وأخيراً نشكر الله العلي القدير على عظيم عطائه، ووافر نعمائه، ونـدعوه دائمـاً ونسأله دوافع التوفيق والسداد

أ.د. محمد الصيرفي

1 الفصل الأول

ماهية البنك

ووظائفه وأهدافه

الفصل الأول

ماهية البنك ووظائفه وأهدافه

مفهوم البنك *

وردت عدة تعريفات للبنك منها: الكلاسيكية، ومنها الحديثة، فمن وجهة نظر الكلاسيكية يمكن القول أن البنك هو: "مؤسسة تعمل كوسيط مالي بين مجموعتين رئيستين من العملاء. المجموعة الأولى لديها فائض من الأموال وتحتاج إلى الحفاظ عليه وتنميته، والمجموعة الثانية هي مجموعة من العملاء تحتاج إلى أموال لأغراض أهمها: الاستثمار أو التشغيل أو كلاهما".

كما قد ينظر إلى البنك على اعتبار أنه "تلك المنظمة التي تتبادل المنافع المالية مع مجموعات من العملاء بما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع وبما يتماشى مع التغير المستمر في البيئة المصرفية". **

أمام الزاوية الحديثة فيمكن النظر إلى البنك على أنه: "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب، أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي، وتباشر عمليات تنمية الإدخار والاستثمار المالي في

---

* من البداية لا بد من التعرف على معنى المصطلحات الآتية:

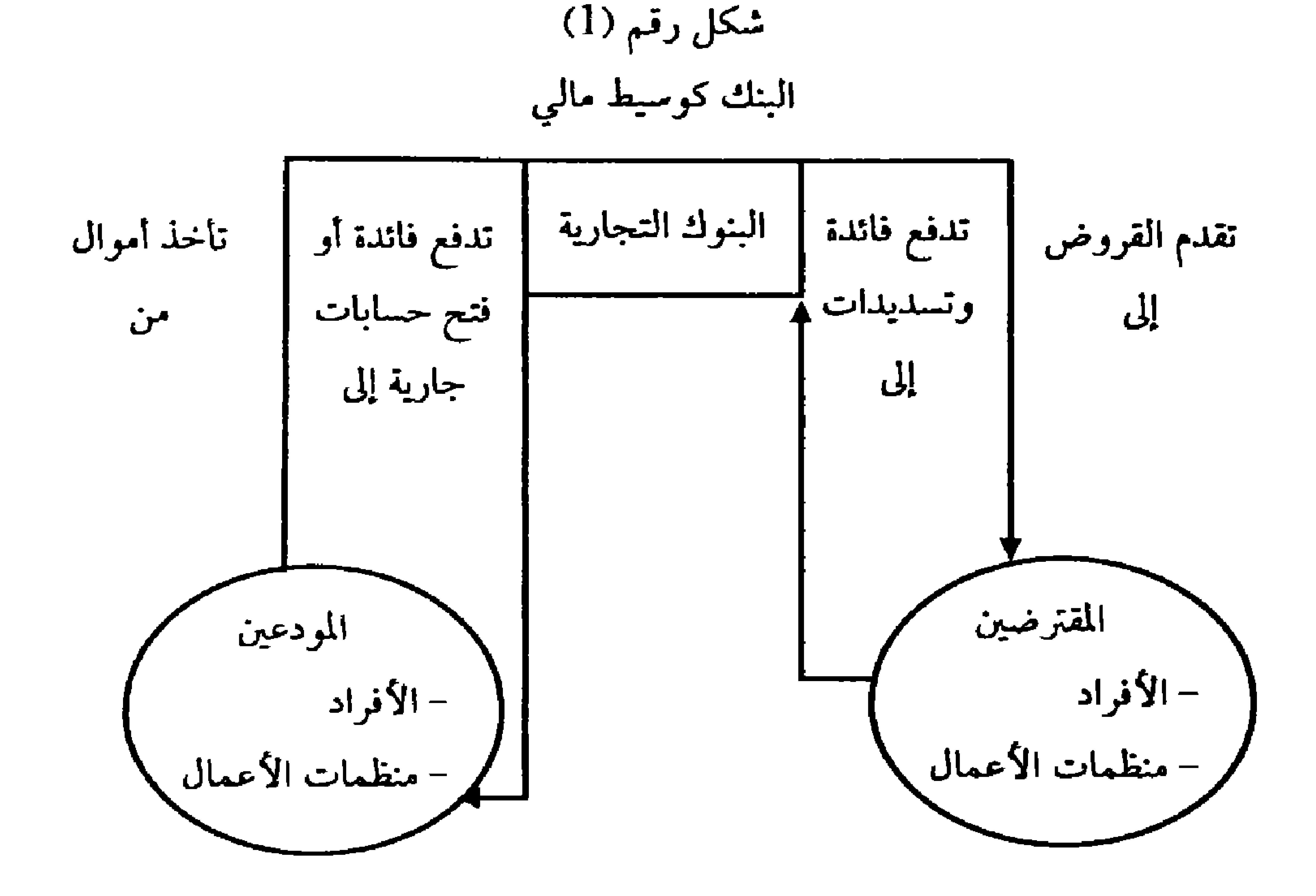
- الجهاز المصرفي: هو مجموعة المؤسسات والقوانين والأنظمة التي تتألف منها وتعمل في ظلها المصارف.
- الأعمال المصرفية: هي أعمال تسلم النقود كودائع جارية، أو ثابتة، وفتح الحسابات الجارية، وفتح الاعتمادات النقدية، وإصدار خطابات الضمان، ودفع وتحصيل الشيكات، أو أذون الصرف، وخصم السندات والكمبيالات وغيرها من الأوراق التجارية وأعمال الصرف الأجنبي..الخ من أعمال البنوك.

** الحديث في هذا المرجع قاصر على البنوك التجارية فقط علماً بأن معيار التفرقة بين البنك التجاري والبنك غير التجاري هو أن البنك التجاري وحده هو المخول له سلطات قبول الودائع تحت الطلب.

الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات، وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقاً للأوضاع التي يقررها البنك المركزي[1] والشكل التالي يسهم في إيضاح مفهوم البنك كوسيط مالي.

شكل رقم (1)

البنك كوسيط مالي



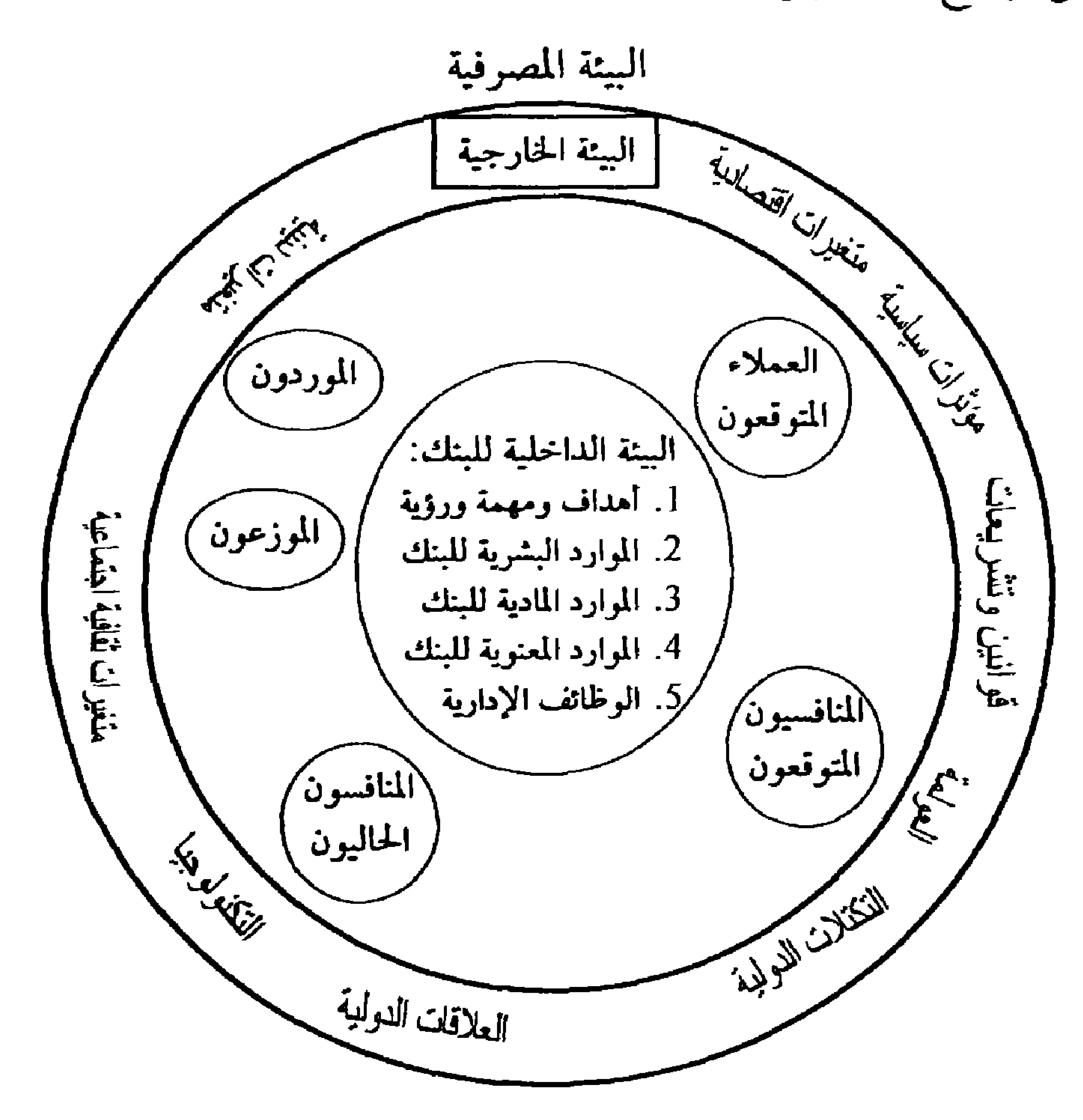
معنى ذلك أن البنك يقوم بتقديم ما يستطيع تقديمه من خدمات مالية — من خلال موارده المتاحة- تمثل حلولاً للمشاكل المالية المتجددة والمتغيرة لعملائه المتوقعين، وهنا يحصل العميل على المنفعة المتمثلة في حل مشكلاته المالية، كما ينتفع البنك من خلال المقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليه من عملائه، كما يحصل المجتمع كله منفعة من نشاط البنك متمثلة في تسهيل وتنشيط المعاملات المالية لأطراف المجتمع بما يعمل على تقدم ونحو الاقتصاد القومي والعالمي، وذلك المعنى هو الذي يحتوي بداخله على مفهوم البنك الشامل، فالبنك الشامل معناه أن يقوم البنك بتقديم أي حلول لمشاكل عملائه المالية بشروط تحقيق الأرباح وتحقيق مصلحة المجتمع. ويحتوي ذلك المعنى بداخله أيضاً المفهوم الحديث للتسويق الذي يعني مبادلة المنفعة

---

(1) احمد سويلم، إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية -الشركة العربية للنشر والتوزيع- القاهرة، بدون سنة نشر،ص 85.

مع مجموعات من العملاء المتوقعين في ظل تحقيق مصلحة المجتمع، والمواءمة مع البيئة المتغيرة باستمرار.

هذا ويلاحظ أن الهدف الأساسي من التحول إلى البنك الشامل هو توليد المرونة والآلية التي تمكن البنك من التوائم مع التغير الحادث في البيئة المصرفية وكذلك لمواجهة المنافسة المرتقبة وبصفة خاصة بعد سريان الجزء الخاص بتحرير تجارة الخدمات ومنها الخدمات المصرفية من اتفاقية الجات حيث من ضمن ما يعنيه ذلك حرية دخول أي بنك أجنبي لأي سوق طالما يعمل في ظل شفافية وعدم إغراق ومحافظاً على احترام القانون المدني للبلد الذي يعمل فيه وكفاءة الأسواق، وفيما يلي شكل يوضح البيئة للبنوك الشاملة.[1]



---

(1) د. عبدالعاطي لاشين، إدارة البنوك، الناشر؟ 2002، ص411-416.

هذا.. ويلاحظ أن التحول من المفهوم التقليدي للبنك إلى المفهوم الحديث– البنك الشامل. يستدعي مجموعة من الركائز وذلك سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الجهاز المصرفي وكذا على مستوى البيئة الداخلية للبنك نوضحها فيما يلي:

على مستوى الدولة :

- توفير العوامل التي ترفع من مستوى كفاءة الأسواق.
- وجود بنك مركزي قوي مستقل متطور وفقاً لتطور العمل المصرفي.
- وجود شبكة الأموال القومية، وغرفة مقاصة إلكترونية بالبنك المركزي مرتبطة بالبورصة، وشركة المقاصة المصرية، وكذلك بغرفة المقاصة الدولية.
- القضاء على تشوهات أسعار الفائدة والاعتماد الأكثر على أدوات السياسة النقدية غير المباشرة.

على مستوى الجهاز المصرفي :

- ربط البنوك المصرية بشبكة الأموال القومية، وغرفة المقاصة الإلكترونية بالبنك المركزي.
- خلق بيئة تشغيلية جيدة.
- العمل على رفع مستوى الوعي المصرفي للأفراد في المجتمع.
- الاستعداد لمواجهة المنافسة المصرفية العالمية وعدم التقوقع.

على مستوى البيئة الداخلية :

1. زيادة المستوى الذي تقدمه البنوك من معايير المنافسة المصرفية.

تنويع الخدمات المالية التي تقدمها البنوك لتكون شاملة للمشاكل المالية للعملاء واستخدام بحوث التسويق المصرفي للتوصل إلى ذلك وكذلك إلى كل النقاط التالية:

- تحسن جودة الخدمة المصرفية.
- دقة المعاملات.
- الراحة النفسية والمادية التي يشعر بها العملاء داخل وخارج الفروع.
- مناسبة ساعات العمل للعملاء.

- انتشار فروع البنك ليقترب أكثر من العملاء.
- سرعة أداء الخدمات.
- حسن معاملة العملاء.
- حسن مظهر العاملين بالبنك وبصفة خاصة العاملين بالصفوف الأمامية.
- بناء السمعة والثقة في البنك.

2. ربط البنك بشبكة مالية موحدة على المستوى القومي ومرتبطة بالشبكة المالية الدولية للتسهيل والإسراع بخدمات العملاء الشاملة.
3. ربط البنوك بالبنك المركزي.
4. تطوير التفكير الإبداعي للعاملين بالبنك للمساهمة في تقديم الحديث تكنولوجيا وخدمياً بما يتلاءم مع حاجة العملاء المتطورة مع تطور البيئة بشكل عام.
5. استخدام الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.

هذا ويلاحظ أن عدم الأخذ بالمفهوم الحديث للبنك قد يؤدي إلى مجموعة من المخاطر من أهمها:

1. تنخفض القدرة التنافسية للبنك وما لذلك من تأثير على انخفاض أرباحه وزيادة مخاطره.
2. قد تبتعد التعاملات المالية للأفراد والمنظمات عن الجهاز المصرفي وخصوصاً مع تعاظم دور شبكة الإنترنت كوسيلة مالية وتسويقية عالمية.
3. يتأثر اقتصاد الدولة بانخفاض مستوى أداء الجهاز المصرفي، فكلما نشط الجهاز المصرفي كلما انعكس ذلك على زيادة المبادلات المالية في الاقتصاد، ومن ثم زيادة نمو الدخل القومي بدرجة أكبر.

وأياً كانت التعاريف التي تعطى للبنك فإن القانون المصرفي قد وضع الشروط التالية للمؤسسة التي تزاول أعمال البنوك(*).

---

* يقصد البعض أن هناك فرقاً بين مسمى البنك والمصرف، وإن اسم البنك هو أصل الكلمة الإنجليزية Bank أما كلمة مصرف فهي الكلمة العربية للبنك وهي مأخوذة من أعمال الصرافة أو تداول وتوظيف الأموال وبناء عليه فإن كلمة (مصرف) تعني تلك المنظمة التي تعمل في تجميع كميات من الأموال واستخدامها في استثمارات أو أقراضها للغير سواء كانت بفائدة أو بدون فائدة.

أ- أن تتخذ المؤسسة شكل شركة مساهمة.

ب- يجب أن لا يقل رأس المال المدفوع عن مبلغ معين يحدده القانون.

ج- أن يتمثل العمل الرئيس للبنك في تجميع المدخرات العاجلة مؤقتاً من الجمهور وذلك بغرض إعطائها للغير لاستخدامها.

أهمية البنوك ( )

تظهر أهمية البنوك في العصر الحديث بأدائها أرصدة ضخمة من الودائع الصغيرة على مستوى الوفورات المحققة من الحجم الكبير وذلك لما يلي:

1- بدون هذه الوساطة يتعين على صاحب المال أن يجد المستثمر المطلوب والعكس بالشروط والمدة الملائمة للاثنين.

2- بدون المصارف تكون المخاطرة أكبر لاقتصار المشاركة على مشروع واحد.

3- نظراً لتنوع استثمارات المصارف فإنها توزع المخاطر مما يجعل في الإمكان الدخول في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

4- يمكن للمصارف نظراً لكبر حجم الأرصدة أن تدخل في مشاريع طويلة الأجل.

5- إن وساطة البنوك تزيد من سيولة الاقتصاد بتقديم أصول قريبة من النقود تدر عائداً مما يقلل الطلب على النقود.

6- بتقديم أصول مالية متنوعة المخاطر مختلفة، وعائد مختلف، وشروط مختلفة للمستثمرين فإنها تستوعب جميع الرغبات وتستجيب لها.

7- تشجيع الأسواق الأولية التي تستثمر وتصدر الأصول المالية التي يحجم عنها الأفراد خوفاً من المخاطرة.

أهداف البنك:

يهدف النشاط المالي في البنك إلى تعظيم ثروة ملاك المشروع أو بمعنى آخر تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية بما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية

(1) أ. يوسف كمال محمد، فقه الاقتصاد النقدي، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1993، ص146-147.

وتعظيم الثروة هذا يتأتى عن طريق تعظيم الإيرادات أو تخفيض المصروفات أو كلاهما معاً[1].

وظائف البنوك:

1- قبول الودائع وتنمية الإدخار[2]

تقوم البنوك التجارية بصفة معتادة بقبول ودائع الأفراد والهيئات التي تدفع عند الطلب أو بناء على إخطار سابق أو بعد انتهاء أجل محدد.

ولا تقتصر وظيفة البنك التجاري على مجرد قبول الودائع يقدمها الأفراد والهيئات، بل تتعدى هذه الوظيفة السلبية لتصبح وظيفة إيجابية تتمثل في جذب هذه الودائع عن طريق تنمية الوعي الإدخاري، وحث الأفراد والهيئات على الادخار[3].

ويمكن تقسيم أنواع الإيداعات التي يقدمها المودعون لدى البنوك التجارية إلى أربعة أقسام رئيسة هي:

أ- حسابات جارية (دائن):

الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية هي الحسابات التي تتضمن معاملات متبادلة بين البنوك وطرف آخر وقد يتمثل الطرف الآخر في شخص أو اشخاص طبيعين (أفراد) أو في أشخاص اعتباريين (شركات وهيئات وبنوك أخرى) وقد تكون أرصدة بعض الحسابات الجارية لدى البنوك التجارية أرصدة تتمثل في المبالغ المستحقة للطرف الآخر بمجرد طلبها، أو قد تكون أرصدة بعض هذه الحسابات مدينة وتتمثل في المبالغ المستحقة للبنك التجاري على الطرف الآخر (نقدية لدى المراسلين وفروع البنوك الأخرى).

---

(1) د. عبدالعاطي لاشين محمد منسي، إدارة البنوك، غير مبين الناشر، 2002، ص13.

(2) أ. علي محمد حسن هويدي وآخرون، المحاسبة في البنوك وشركات التأمين، غير مبين الناشر، غير مبين سنة النشر، ص21-31.

(3) د. حازم أحمد يس، المحاسبة في القطاعات النوعية، بدون ناشر، 1994، ص11-12.

وتعتبر الحسابات الجارية الدائنة لدى البنوك التجارية بمثابة مصدر من مصادر الأموال الهامة لدى هذه البنوك. ولذلك تسعى البنوك التجارية إلى جذب قدر كبير من إيداعات الأفراد والهيئات في صورة حسابات جارية دائنة. لذا نجد أنها تقوم بدراسة الدوافع السلوكية للعملاء التي تجعلهم يفضلون التعامل مع بنك تجاري معين دون بنك تجاري آخر.

وبدراسة الدوافع السلوكية للعملاء يمكن القول أن العميل يفضل التعامل مع بنك تجاري معين دون سواه لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

1. قرب البنك من محل إقامة العميل أو محل عمل العميل.
2. نوع الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه.
3. سهولة وسرعة الحصول على الخدمات المصرفية، وعدم تعقيد الإجراءات الخاصة بالحصول على هذه الخدمات المصرفية.

لذلك تقوم البنوك التجارية بزيادة عدد فروعها لتكون قريبة من محلات إقامة وعمل عدد كبير من العملاء، كما تتنافس البنوك التجارية في تعدد وتنوع الخدمات المصرفية التي تقدم للعملاء، مع تبسيط إجراءات الحصول على هذه الخدمات وسرعة تلبية رغبة هؤلاء للعملاء.

ب- حسابات صندوق التوفير:

تلجأ البنوك التجارية إلى تشجيع العملاء (محدودي الدخل عادة) على الادخار عن طريق فتح حسابات توفير لهؤلاء العملاء تمنحهم بعض المميزات مثل دفع نسبة فائدة سنوية محددة عن المبالغ التي يحتفظ بها العملاء في حسابات صندوق التوفير وتحدد قيمة الفائدة التي يحصل عليها العميل بقيمة المبالغ التي يحتفظ بها، والمدة التي يحتفظ خلالها بهذه المبالغ، ومعدل الفائدة السنوية الذي يتعهد البنك بدفعه للعملاء على إيداعاتهم.

وإلى جانب معدل الفائدة المحدد؛ فإن البنوك التجارية تعمل على جذب عدد أكبر من عملاء صندوق التوفير، وذلك عن طريق تقديم بعض المزايا الأخرى مثل

تقديم بعض الجوائز النقدية أو العينية (شقة تمليك أو سيارة) للفائزين في عمليات السحب الدوري الذي يجريه البنك التجاري بين أرقام حسابات صندوق التوفير خلال فترات دورية معينة ويعلن عنها البنك.

جـ- حسابات ودائع (بإخطار):

تعمل البنوك التجارية على جذب المدخرات على اختلاف أنواعها فتقوم بتنويع حسابات الودائع للأفراد والهيئات بحيث يمكن للعملاء اختيار النوع المناسب لهم من حسابات الودائع. فمن العملاء من يجد نفسه أنه في غير حاجة لمبلغ معين من المال لمدة غير معلومة على وجه التحديد، ويرغب في استثمار هذه المبالغ طول فترة عدم حاجته إليها. بحيث يكون من حقه سحب هذه الأموال عند الحاجة لها، فيقوم البنك بتشجيع هؤلاء العملاء على إيداع أموالهم في حسابات ودائع بإخطار سابق ويقوم البنك بدفع فوائد المودعين عن المبالغ المودعة في هذه الحسابات ولكي يتمكن البنك التجاري من دفع فوائد بنسب مرتفعة فإنه يعمل على استثمار هذه الأموال بما يعود عليه بأرباح مرتفعة تزيد عن قيمة الفوائد التي يدفعها للعملاء.

د- حسابات ودائع (لأجل):

قد يجد بعض العملاء أنهم في غير حاجة إلى مبالغ معينة لمدة محددة ومعلومة فيلجأون إلى إيداع هذه المبالغ في حسابات ودائع لأجل محدد لا يحق لهم سحبها إلا بعد انقضاء الأجل المحدد. فتقوم البنوك بتلقي هذه الودائع واستثمارها في أنواع الاستثمار الملائم لهذا الأجل المحدد، وتزداد قدرة البنك على توجيه هذه الإيداعات والاستثمار ذات معدلات الأرباح المرتفعة بزيادة الأجل الذي تتمكن من استثمار هذه ا لإيداعات خلاله. فكلما زاد أجل الوديعة كلما تمكن البنك التجاري من تحقيق معدلات أرباح مرتفعة، وكلما أمكن للبنك بالتالي من دفع معدلات فوائد مرتفعة لمودعي هذه الودائع.

2- مزاولة عملية التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية

تعمل البنوك التجارية على تنمية الادخار وقبول الودائع -قصيرة الأجل- لكي تستخدم هذه الودائع في عمليات التمويل الداخلي والخارجي بما يحقق أهداف خطة التنمية.

فمن أهم أنواع الاستثمارات التي تلجأ إليها البنوك التجارية لتمويل المشروعات وخدمة الاقتصاد وتنميته ما يلي:

1. منح (تقديم) التسهيلات الائتمانية -قصيرة الأجل-. فتقوم البنوك التجارية بتقديم القروض والسلفيات للعملاء لتمويل عمليات الإنتاج والتسويق الداخلي والخارجي وتطالب البنوك التجارية العملاء في معظم الأحوال بتقديم الضمانات الكافية للبنك حتى يتجنب مخاطر عدم وفاء العملاء بالتزاماتهم أو تحد من هذه المخاطر.
2. المساهمات في إنشاء مشروعات جديدة أو تدعيم المركز المالي لمشروعات قائمة عن طريق الاكتتاب في رؤوس أموال هذه المشروعات فتلجأ للاشتراك في أحد المشروعات عن طريق تقديم قروض طويلة الأجل، وذلك لدعم الاقتصاد القومي والمساعدة في تحقيق أهداف خطة التنمية.
3. الاستثمارات -قصيرة الأجل- في شراء الأسهم والسندات من الدرجة الأولى مثل السندات الحكومية وأسهم وسندات الشركات التي يتأكد للبنك سلامة مركزها المالي. وكثيراً ما يلجأ البنك التجاري إلى تكوين محفظة أوراق مالية تحتوي على تشكيلة من الأوراق المالية التي يسهل تحويلها إلى نقدية دون التعرض للخسائر وهذا يتمشى مع عاملي السيولة والأمان.

هذا..ويلاحظ أنه عند اختيار البنك لطريقة استثمار أموال المودعين فإنه لا بد أن يوازن بين ثلاثة عوامل رئيسة يجب أخذها في الاعتبار عند إقرار سياسة الاستثمار. هذه العوامل الثلاثة هي:

أ- الربحية:

يسعى البنك التجاري إلى توجيه الاستثمار إلى المصادر التي تحقق أقصى ربح ممكن بحيث يتمكن البنك من سداد الفوائد المستحقة للمودعين ومقابلة الالتزامات الأخرى، ويحقق معدلات أرباح مناسبة تكفي لتكوين الاحتياطات اللازمة لتدعيم المركز المالي للبنك، ولتوزيع أرباح مناسبة لأصحاب رأسمال البنك.

ب- الأمان (الضمان):

من المعروف أن معدلات الأرباح تكون أكثر ارتفاعاً عندما تزيد درجة المخاطر التي يتعرض لها المستثمرون. ولما كانت البنوك التجارية تعتمد إلى حد كبير على أموال المودعين في عملية تمويل المشروعات؛ فإن البنوك التجارية لا بد وأن توازن بين الربحية ودرجة المخاطر التي تتعرض لها نتيجة عملية التمويل.

جـ- السيولة:

تعتمد البنوك التجارية اعتماداً كبيراً على مصادر الأموال -قصيرة الأجل- التي يقدمها المودعون، كما أن جزءاً كبيراً من هذه الإيداعات يكون من حق المودعين سحبها عند الطلب، أو بعد فترة قد تكون قصيرة من تاريخ إخطار البنك برغبة المودعين في سحب هذه الأموال. معنى ذلك أن البنك التجاري قد يتعرض إلى مواجهة طلبات سحب كبيرة في وقت واحد مما يحتم على البنوك التجارية أن تحتفظ بمعدل للسيولة يتناسب مع إجمالي التزامات الديون -قصيرة الأجل-. ولا يقصد بالاحتفاظ بمعدل سيولة معين أن يحتفظ البنك بأمواله في صورة مبالغ نقدية سائلة حيث أنه إذا فعل ذلك فإنه لن يتمكن من تحقيق أرباح وإنما يقصد بالسيولة في هذا المجال القدرة على تحويل بنود الاستثمار إلى نقدية سائلة بسرعة ودون التعرض للخسائر.

3- تقديم الخدمات المصرفية:

حيث تتنافس البنوك التجارية في تنويع الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها، وفي تبسيط إجراءات حصول العملاء على هذه الخدمات.

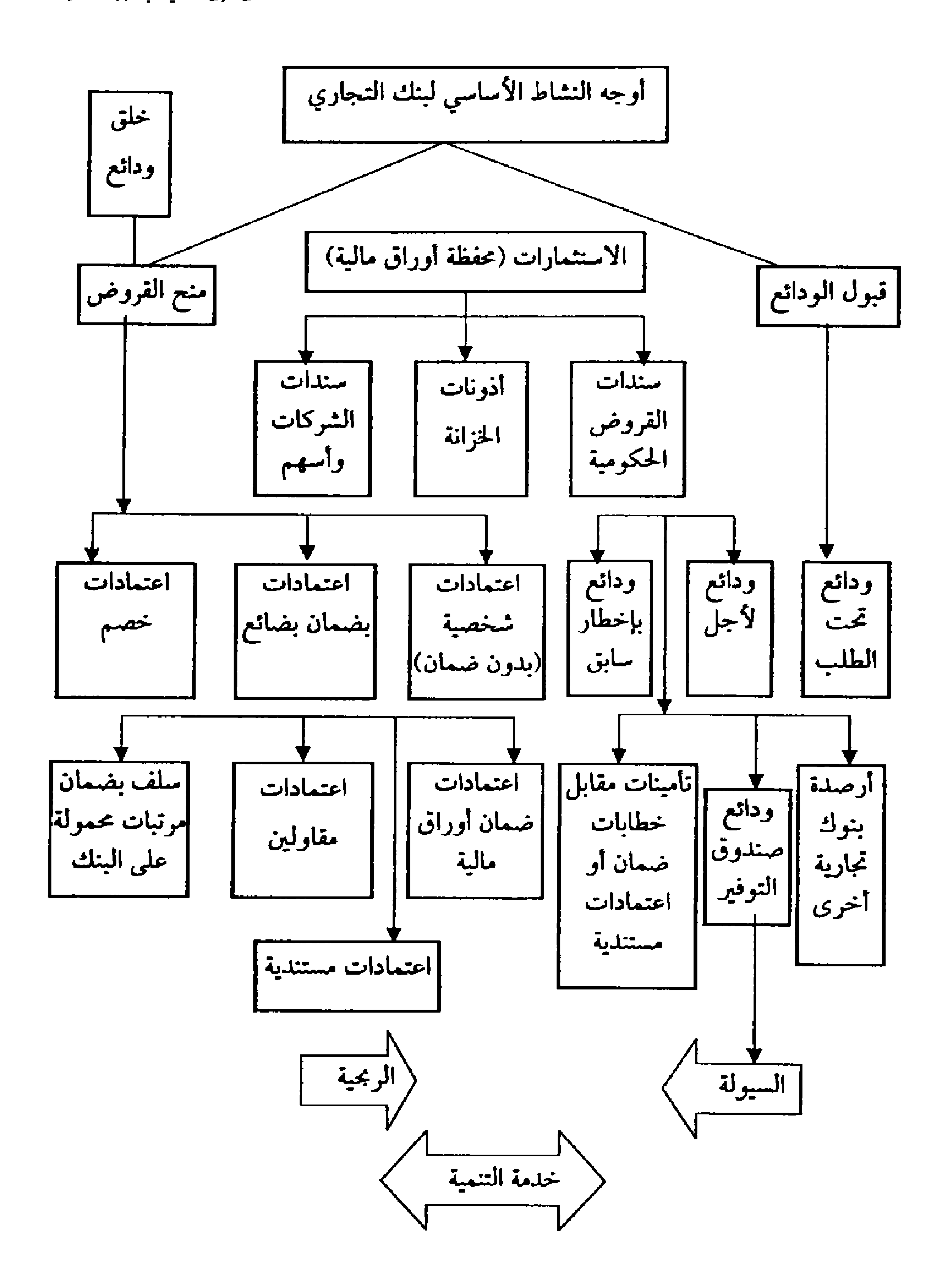
ومن أهم الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك التجارية للعملاء:

1. تحصيل وخصم الأوراق التجارية مقابل الحصول على عمولات وأجور وتقديم التسهيلات الائتمانية للعملاء بضمان الأوراق التجارية.
2. تقديم بعض الخدمات الخاصة بالأوراق المالية للعملاء حيث تقوم البنوك التجارية بأعمال شراء وبيع الأوراق المالية نيابة عن العملاء كما تقوم بتحصيل ودفع كوبونات الأوراق المالية نيابة عنهم أيضاً. هذا فضلاً عن قيام البنوك أيضاً بأعمال إصدار الأوراق المالية نيابة عن الشركات وحفظ الأوراق المالية للعملاء ومنح التسهيلات الائتمانية بضمان الأوراق المالية.
3. فضلاً عن ذلك تقوم البنوك بتقديم العديد من الخدمات المصرفية الأخرى مثل إصدار خطابات الضمان للعملاء، والقيام بأعمال الاعتمادات المستندية نيابة عنهم في حالة الاستيراد والتصدير، وشراء وبيع العملات الأجنبية وتأجير الخزائن.

أما عن الخدمات المصرفية الحديثة فمن أمثلتها ما يلي:

- القروض الاستهلاكية.
- خدمات الإرشاد والنصح المالي.
- إدارة النقدية للمشروعات.
- التأجير التمويلي.
- المساهمة في تمويل المشروعات المخاطرة.
- بيع الخدمات التأمينية.
- تقديم الخدمات الاستثمارية للمضاربة في الأسهم.
- تقديم صناديق الاستثمار وصناديق العوائد السنوية الدورية.
- تقديم خدمات بنوك الاستثمار والبنوك المتخصصة.
- تقديم خدمات الثقة (ضمان تسويق الأوراق المالية).
- تمويل مشروعات الامتياز.

هذا... ويظهر الشكل التالي ملخصاً لأوجه النشاط الرئيسة لبنك تجاري:


أوجه النشاط الأساسي لبنك التجاري
خلق ودائع
منح القروض
الاستثمارات (محفظة أوراق مالية)
قبول الودائع
سندات الشركات وأسهم
أذونات الخزانة
سندات القروض الحكومية
اعتمادات خصم
اعتمادات بضمان بضائع
اعتمادات شخصية (بدون ضمان)
ودائع بإخطار سابق
ودائع لأجل
ودائع تحت الطلب
سلف بضمان مرتبات محمولة على البنك
اعتمادات مقاولين
اعتمادات ضمان أوراق مالية
تأمينات مقابل خطابات ضمان أو اعتمادات مستندية
ودائع صندوق التوفير
أرصدة بنوك تجارية أخرى
اعتمادات مستندية
الربحية
السيولة
خدمة التنمية

المبادئ التي تحكم أعمال البنوك( )

يوجد عدد من المبادئ الهامة تلتزم بها البنوك في أداء وظائفها، وذلك لاكتساب ثقة المتعاملين وتنمية معاملاتها ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

1. السرية:

إن المعاملات بين البنك وعملائه تقوم على الثقة المطلقة فيه. وفي العاملين لديه. فالمودع حينما يودع أمواله بالبنك إنما يعهد إلى هذا الأخير ببعض خصوصياته التي تعد من أسراره الخاصة. فلا يجوز للبنك أن يذيعها وإلا انصرف عنه المودعون، وكذلك فإن من المقترضين من البنك يعتبرون حاجتهم إلى القرض سرا خاصا بهم، وإذاعته تضر بسمعتهم المالية وتزعزع الثقة فيهم.

لهذا فإن التزام البنك بالسرية في معاملاته، إنما هو التزام عام تقتضيه أصول المهنة، وظروف معاملاته التي تتسم بحساسية فائقة الحد.

ولا يجوز للبنك أن يمد أي شخص كان ببيانات عن أحد المتعاملين معه إلا بإذن من هذا الأخير، ويستثنى الالتزام بمبدأ السرية عند طلب جهة رقابية عامة في الدولة بيانا عن أحد المتعاملين مع البنك.

2. حسن المعاملة:

إن المعاملة الحسنة التي يلقاها عميل البنك من العاملين فيه، هي الأساس في تحويل العميل العرضي إلى عميل دائم، وهي التي تجتذب العميل إلى التعامل مع بنك بذاته ما دامت الخدمات المصرفية التي تقدمها كافة البنوك واحدة، وواجب البنك أن يعنى عناية فائقة باختيار العاملين فيه، ويعمل على تدريبهم بما يمكنهم من تقديم خدمة مصرفية ممتازة إلى عملائه، ويجب أن يكون المصرفي صريحًا وحازما في تقريره للأجور، متقد الذاكرة، وقوي الملاحظة حتى يستطيع أن يحكم بسرعة على أحوال العميل، ويجب أن يتصف بالشجاعة التي تجعله يقول لا دون حرج، مهما كانت

---

(1) محمد نجيب رسلان، إدارة المنشآت المالية للبنوك، غير مبين الناشر 1986، ص19-22.

العلاقة الشخصية التي تربطه بالعميل، ويجب أن يتسم بالبشاشة التي تحبب الناس إليه، كذلك فإن نبرة الإخلاص في صوت المصرفي، وما يبديه من شعور بالحرص على مصلحة عملائه لها أثر خاص لدى العميل.

3. **الراحة والسرعة:**

إن إحساس العميل بالراحة عند وجوده بالبنك، يغريه على كثرة التردد عليه، لهذا تسعى البنوك إلى توفير أكبر قدر من الراحة للعملاء، من إعداد أماكن مناسبة لاستقبالهم لقضاء وقت الانتظار، فضلاً عن استخدام أجهزة تكييف الهواء.

وليس معنى العمل على راحة العملاء أن يتقاعس العاملون في البنك عن تلبية طلباتهم بالسرعة الواجبة، فالمتردد على البنك يهمه أن ينصرف في أسرع وقت مهما كانت الراحة التي يتمتع بها أثناء الانتظار، لهذا يجب أن توضع الإجراءات الروتينية للعمل داخل البنك، بحيث تكفل الخدمة السريعة للعملاء دون تعقيد أو تسويف.

ومما يساعد على السرعة في إنجاز الأعمال بالبنك استخدام الأجهزة الآلية الحديثة التي تكفل استخراج البيانات المعقدة في لحظات، وتحقق الدقة في تلك البيانات وتساعد على حفظ المستندات بالأسلوب السليم مما يمكن من استخراج ما يلزم في أقصر وقت، وتتيح الاتصالات السريعة بالفروع أو المراسلين.

4. **كثرة الفروع:**

إن البنوك العامة والتجارية خاصة تسعى دائماً إلى توسيع نشاطها وذلك بفتح فروع لها في المناطق التي تأمل أن يغطيها نشاطه، وكثرة الفروع وانتشارها في مناطق جغرافية مختلفة تعود على البنك بفوائد كثيرة مثل:

أ- التيسير على عملاء البنك إجراء معاملاتهم وذلك بعدم الانتقال إلى إدارة البنك وما يترتب على ذلك من وقت ومال.

ب- البنك ذو الفروع الكثيرة يتمتع بمزايا المشروعات الكبيرة، فيتمكن من تقسيم العمل على نطاق واسع، ويقل عنده الاحتياطي النقدي اعتماداً على تبادل المساعدات بين الفروع.

ج- توزيع المخاطر التي يواجهها البنك على جهات مختلفة فإذا كسدت صناعة ما في منطقة جغرافية، فإن هذا الكساد لن يؤثر إلا على الفرع الموجود بهذه المنطقة وحده، ويمكن تعويض خسارة هذا الفرع بالأرباح الناتجة عن عمليات فروع أخرى.

د- السهولة والسرعة وقلة التكاليف التي يتحملها البنك عند تحويل النقود من جهة إلى أخرى، وذلك بعدم الاستعانة بالمراسلين ومنحهم عمولات عن عمليات التحويل.

أنواع البنوك

تختلف الدول من حيث نظمها الاقتصادية، وتبعاً لذلك تختلف النظم المصرفية من دولة لأخرى، ويتكون الجهاز المصرفي في أي دولة من الدول من عدد البنوك تختلف في أنواعها تبعاً لتخصصاتها.

وأهم أنواع هذه البنوك:

1. البنوك المركزية.
2. البنوك التجارية.
3. البنوك الإسلامية.
4. البنوك المتخصصة:
   أ- بنوك صناعية.
   ب-بنوك زراعية.
   ج- بنوك عقارية.
5. بنوك الادخار

وفيما يلي شرحاً مختصراً عن طبيعة أعمال تلك البنوك على أن نعود إلى هذا الموضوع بشيء من التفصيل عند الحديث عن تنظيم البنك.

1- البنك المركزي:

له دور هام فهو: يقوم بالإشراف على السياسة الائتمانية في الدولة، ويصدر أوراق البنكنوت، ويحدد حجم المعروض منها، ويراقب أعمال البنوك التجارية ويقوم بأعمال المستشار النقدي للدولة، ويحتفظ بحسابات لها ويسهل جميع عملياتها المصرفية.

2- البنوك التجارية:

تقوم بقبول الودائع وتوظيف النقود بأنواعها لمدة قصيرة لا تزيد في الغالب عن السنة ومن أهم أعمالها: خصم الأوراق التجارية، والتسليف بضمان أوراق مالية أو بضائع وفتح الاعتمادات.

3- بنوك الاستثمار:

تقوم بتوظيف أموالها في المشروعات التجارية والصناعية لأجل طويل، والاشتراك في إنشاء شركات، وأقراضها لمدة طويلة، وقد أنشئ في مصر في الآونة الأخيرة منذ عام 1974 عدد كبير منها وتتماثل هذه البنوك التجارية في قبولها للودائع والذي يمثل جزءاً رئيساً لنشاطها.

4- البنوك الإسلامية:

تقوم بقبول الودائع تحت الطلب والودائع لأجل مثل البنوك التجارية إلا أنها تختلف عن البنوك التجارية في طريقة توظيف الأموال، حيث أن البنوك التجارية تعتبر الفائدة أساس التعامل، في حين أن البنوك الإسلامية تعتمد على المضاربة الإسلامية (المشاركة) في توظيف أموالها ويعتبر هذا البنك من البنوك التجارية بالنظر إلى الطبيعة الغالبة للنشاط الذي يزاوله.

5- البنوك المتخصصة غير التجارية:

تعتمد هذه البنوك على مصادرها الداخلية في القيام بوظائفها حيث تعمد في تمويل أنشطتها التي تتخصص فيها على مواردها الذاتية ولا تمثل الودائع بالنسبة لها دوراً ملحوظاً كما أن تجميع الودائع لا يمثل واحداً من أغراضها بل يجب ملاحظة ما يلي بالنسبة للبنوك المتخصصة[1].

أ- يتمثل النشاط الرئيسي للبنوك المتخصصة في القيام بعمليات الائتمان طويل الأجل لخدمة نوع محدد من النشاط الاقتصادي.

---

(1) سيد، عبدالفتاح صالح، دراسات في محاسبة المنشآت المالية -غير مبين الناشر- 2000، ص4.

ب- لا تعتمد البنوك المتخصصة على قبول الودائع تحت الطلب، وكأحد الأنشطة الرئيسة لها.

ج- تعتمد البنوك المتخصصة في تمويل أنشطتها على مواردها الذاتية ومصادرها الداخلية التي تتمثل في رأس المال والاحتياطيات والقروض طويلة الأجل المتمثلة في السندات التي تصدرها.

هذا ويمكن تقسيم البنوك المتخصصة من حيث عمليات التمويل التي تقوم بها إلى الأنواع التالية:

أ- البنوك الصناعية:

تقوم بتقديم السلف والقروض ومساعدة الصناع للقيام بأعمالهم على أتم وجه ورفع مستوى الصناعة والمساهمة في إنشاء شركات صناعية ومثل ذلك البنك الصناعي.

ب- البنوك الزراعية:

تقوم هذه البنوك بمنح سلف للمزارعين لمدة قصيرة بضمان المحاصيل للقيام بأعمال الزراعة، وقد قامت هذه البنوك لحماية صغار المزارعين من استغلال المرابين ومثل ذلك بنك التسليف الزراعي والتعاوني.

جـ- البنوك العقارية:

توظف أموالها في منح قروض ذات آجال مقابل رهن عقاري بضمان أراضٍ زراعية وذلك لاستصلاح الأراضي أو بناء عقارات، وفي أغلب الأحوال توضع هذه البنوك تحت إشراف الدولة للمحافظة على الثروة القومية ومثل ذلك البنك العقاري المصري التعميم أفضل.

6- بنوك الإدخار:

تقوم بإقراض المشتركين في رأسمالها مالها بفوائد متعادلة.

أنواع البنوك التجارية(1)

تنقسم البنوك التجارية إلى أنواع متعددة طبقاً للزاوية التي يتم من خلالها النظر إلى البنوك وذلك على النحو التالي:

أ- من حيث نشاطها ومدى تغطيتها للمناطق الجغرافية:

1- البنوك التجارية العامة:

ويقصد بها تلك البنوك التي يقع مركزها الرئيس في العاصمة أو في إحدى المدن الكبرى. وتباشر نشاطها من خلال فروع أو مكاتب على مستوى الدولة أو خارجها. وتقوم هذه البنوك بكافة الأعمال التقليدية للبنوك التجارية، وتمنح الائتمان -قصير ومتوسط الأجل-، كذلك فهي تباشر كافة مجالات الصرف الأجنبي وتمويل التجارة الخارجية.

2- البنوك التجارية المحلية:

ويقصد بها تلك البنوك التي يقتصر نشاطها على منطقة جغرافية محدودة نسبية مثل محافظة معينة أو مدينة أو ولاية أو إقليم محدد.

ويقع المركز الرئيسي للبنك والفروع في هذه المنطقة المحددة. وتتميز هذه البنوك بصغر الحجم، كذلك فهي ترتبط بالبيئة المحيطة بها وينعكس ذلك على مجموعة الخدمات المصرفية التي تقوم بتقديمها.

ب- من حيث حجم النشاط:

1- بنوك الجملة:

ويقصد بها تلك البنوك التي تتعامل مع كبار العملاء والمنشآت الكبرى.

2- بنوك التجزئة:

وهي عكس النوع السابق حيث تتعامل مع صغار العملاء، والمنشآت الصغرى لكنها تسعى لاجتذاب أكبر عدد منهم. وتتميز هذه البنوك بما تتميز به متاجر التجزئة،

---

(1) د. سيد محمد جاد الرب وآخرون، إدارة المنشآت المالية، غير مبين الناشر، 2002، ص 35-39.

فهي منتشرة جغرافيا، وتتعامل بأصغر الوحدات المالية قيمة من خلال خلق المنافع الزمنية والمكانية، ومنفعة التملك، والتعامل للأفراد، وبذلك فإن التجزئة تسعى إلى توزيع خدمات البنك من خلال المستهلك النهائي.

جـ- من حيث عدد الفروع:

1- البنوك ذات الفروع:

وهي بنوك تتخذ في الغالب شكل الشركات المساهمة كشكلاً قانونياً لها فروع متعددة تغطي أغلب أنحاء الدولة ولا سيما الأماكن الهامة، وتتبع اللامركزية في تسيير أمورها حيث يترك للفرع تدبير شؤونه، فلا يرجع للمركز الرئيسي للبنك إلا فيما يتعلق بالأمور الهامة التي ينص عليها في لائحة البنك، وبطبيعة الأمور فإن المركز الرئيسي يضع السياسة العامة التي تهتدي بها الفروع.

ويتميز هذا النوع من البنوك بأنه يعمل على النطاق الأهلي، ويخضع للقوانين العامة للدولة وليس لقوانين المحافظات التي يقع الفرع في نطاقها الجغرافي.

وتميل هذه البنك إلى التعامل في القروض قصيرة الأجل (سنة فأقل) وذلك لتمويل رأس المال العامل لضمان سرعة استرداد القرض. وإن كانت تتعامل أيضاً في القروض متوسطة الأجل وكذلك طويلة الأجل ولكن بدرجة محدودة.

2- بنوك السلاسل:

وهي عبارة عن سلسلة من البنوك نشأت نتيجة لنمو حجم البنوك التجارية، وزيادة حجم نشاطها واتساع نطاق أعمالها وتتكون السلسلة من عدة فروع منفصلة عن بعضها إدارياً، ولكن يشرف عليها مركز رئيسي واحد يقوم برسم السياسات العامة التي تلتزم مختلف وحدات السلسلة بها، كذلك فهو ينسق بين الوحدات وبعضها، ولا يوجد هذا النوع من البنوك التجارية إلا في الولايات المتحدة الأمريكية.

3- بنوك المجموعات:

وهي تأخذ شكل شركة قابضة تدير مجموعة من الشركات التابعة التي تعمل في النشاط المصرفي، حيث تقوم الشركة القابضة بالإشراف على الشركات التابعة وتضع

لها السياسات العامة بينما تترك لها تنفيذ هذه السياسات بشكل لا مركزي. وتأخذ هذه البنوك طابعاً احتكارياً، ولقد انتشرت هذه البنوك في أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية.

4- البنوك الفردية:

تقوم هذه البنوك على ما يتمتع أصحابها من ثقة، وبطبيعة الحال فإنها منشأة فردية تكون محدودة رأس المال، ولذلك فهي سوف تتعامل في المجالات -قصيرة الأجل- ثم توظيف الأموال في الأوراق المالية والأوراق التجارية المخصومة، وغير ذلك من الأصول عالية السيولة والتي يمكن تحويلها إلى نقود بسرعة وبدون خسائر.

ومن أمثلتها مؤسسة الراجحي المصرفية بالمملكة العربية السعودية، فهي عبارة عن بنك فردي، وليس لهذا النوع من البنوك وجود في مصر منذ تأميم البنوك في عام 1960م.

5- البنوك المحلية:

وهي بنوك تغطي منطقة جغرافية محددة كمدينة أو محافظة أو ولاية وتخضع هذه البنوك للقوانين، الخاصة بالمنطقة التي تعمل بها، كذلك فهي تتفاعل مع البيئة التي توجد بها وتعمل على تقديم الخدمات المصرفية التي تناسبها.

خصائص البنوك

أ- الخصائص المميزة للبنوك غير التجارية أي البنوك المتخصصة[1]

تقوم البنوك المتخصصة بعمليات للائتمان -المتوسط والطويل الأجل- في نشاط اقتصادي معين تعكسه تسميتها كالبنوك العقارية والزراعية والصناعية. أو قد يرجع التخصص إلى مقابلة حاجات ائتمانية من نوع خاص كما هو الحال مثلاً بالنسبة لبنوك الاستثمار والأعمال.

وتعتمد البنوك المتخصصة بالإضافة على مواردها الذاتية (رأس المال واحتياطات ومخصصات البنك) أيضاً على موارد خارجية، أي غير ذاتية. ويغلب على تلك الموارد الأخيرة طابع الاقتراض من سوق المال عن طريق إصدار سندات

(1) د. أحمد على غنيم ، اقتصاديات البنوك، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989، ص17-18.

تشتريها خاصة مؤسسات التمويل الكبرى وشركات التأمين، وقد تقترض من البنوك التجارية أو من البنك المركزي أو من الدولة أيضاً.

وجدير بالذكر أن البنوك المتخصصة في الدول النامية تعتمد بصفة رئيسة في الحصول على الموارد الخارجية على الحكومة والبنوك التجارية والبنك المركزي، وذلك لضيق الأسواق المالية في تلك الدول. وعادة تقدم لها تلك القروض بأسعار فائدة منخفضة.

ب- الخصائص المميزة للبنوك التجارية:

إن السمة الأساسية للبنوك التجارية تتمثل في قدرتها على خلق الائتمان، وإضافتها بذلك إلى كمية النقود نقوداً دفترية أي نقودا مصرفية. وهذه الخاصية للبنوك التجارية إنما تميز تلك البنوك عن البنوك المتخصصة.

وتتمثل الموارد الذاتية للبنوك التجارية (رأس المال المدفوع واحتياطيات ومخصصات البنك مع ملاحظة أن المخصص المحتجز على ذمة توريده لمصلحة الضرائب مقابل الضرائب المستحقة عن أرباح العام لا يدخل في الموارد الذاتية للبنك) نسبة صغيرة من المجموع الكلي لمواردها، ومعنى ذلك أن الموارد الخارجية أي الموارد غير الذاتية للبنوك التجارية تمثل نسبة ضخمة من المجموع الكلي لموارد تلك البنوك. هذا وتمثل الودائع عادة نسبة ضخمة من الموارد غير الذاتية، وهناك نوع يمثل الجزء الأكبر من تلك الودائع الا وهي الودائع تحت الطلب، وهذا من شأنه أن يجعل لمسألة السيولة أهمية خاصة لدى البنوك التجارية.

مصادر تمويل البنك التجاري (1)

تنقسم مصادر التمويل للبنك التجاري إلى مصدرين أساسيين هما:

أ- المصادر الداخلية-أموال المصارف الخاصة:

وهي تتألف من:

---

(1) د. زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000،ص 51-69.

1- رأس المال المدفوع:

وتتمثل فيه الأموال التي يحصل عليها المصرف من أصحاب المشروع عند بدء تكوينه وأية إضافات أو تخفيضات قد تطرأ عليها في فترات لاحقة. ويمثل هذا المصدر نسبة ضئيلة من مجوع الأموال التي يحصل المصرف عليها من جميع المصادر، ولكن أهمية هذا المصدر لا يمكن المبالغة فيها حيث يساعد رأس المال على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف ضد ما يطرأ من تغييرات على قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله.

هذا ويجب عدم المغالاة في رفع قيمة رأس المال وذلك لأن:

أ- المصرف لا يتعامل بشكل رئيس بأمواله الخاصة وإنما بأموال المودعين لذا فهو لا يحتاج إلى الأموال الخاصة لنفس الدرجة التي يحتاجها المشروع التجاري أو الصناعي.

ب- صغر حجم رأس المال يمكن المصرف من توزيع عائد مجز على رأس المال لأن العائد من الاستثمارات بعد تغطية تكاليف الحصول على الأموال من المصادر الخارجية والمصاريف الإدارية والعمومية اللازمة لإدارة المشروع بوجه عام لن يشجع أصحاب رأس المال على استثمار أموالهم في المشروع إذا لم يكن هذا العائد مرتفعاً.

ويكوّن رأس مال المصرف التجاري نسبة ضئيلة من خصومه مما يدل على ضآلة الدور الذي يقوم به بعكس الحال في مصرف غير تجاري مثل المصارف المتخصصة حيث يكوّن رأس المال نسبة كبيرة من خصوم هذه المصارف وتعتمد عليه في عملياتها بينما يعتمد المصرف التجاري على ودائعه.

وبما أن المصارف التجارية قلما تربح عندما تباشر أعمالها لذلك فإن أسهمها عادة تباع في بعض البلدان بقيم أعلى من قيمتها الإسمية المعلنة (علاوة إصدار) بقصد الحصول على فائض من الأموال يمتص الخسارة التي

يتكبدها المصرف عادة في بداية أعماله دون أن تؤثر على رأس المال الممثل بالقيمة الإسمية لأسهمه المتداولة.

2- الأرباح المحتجزة:

تحتجز الأرباح بصفة عامة في المشروعات لأسباب مختلفة وهي تمثل جزءاً من حقوق المساهمين ويرى البعض فيها وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخلياً. ويمكن تقسيم الأشكال التي تتخذها الأرباح المحجوزة إلى الاحتياطيات والمخصصات والأرباح غير المعدة للتوزيع وذلك على النحو التالي:

أ. الاحتياطيات:

تقتطع الاحتياطيات من الأرباح لمقابلة طارئ محدد تحديداً نهائياً وقت تكوين الاحتياطي. وتفادياً لإظهار حجم الأرباح المحجوزة في حساب واحد ظهرت في المحاسبة عدة تسميات لأنواع مختلفة من الاحتياطيات؛ فهناك الاحتياطي العام والاحتياطي القانوني، واحتياطي الطوارئ، وغيرها من الأسماء المختلفة التي تطلق على جزء من الأرباح يراد حجزه وإعادة استثماره في المشروع. وبصفة عامة يكون المصرف أي احتياطي فيه عن طريق اقتطاع مبلغ من أرباحه السنوية وهو لذلك ملك للمساهمين.

والاحتياطيات بأشكالها المختلفة تعتبر مصدراً من مصادر التمويل الداخلية وإنها من طبيعة رأس المال نفسها بمعنى أنه كلما زادت الاحتياطيات زاد ضمان المودعين في المصارف للأسباب التي تم إيرادها لدى بحث رأس المال كما أنه يجب عدم المغالاة في تكوينها وإلا أصبح العائد على المجموع الأموال الممثلة لحقوق المساهمين غير مجز لهم لاستثمار أموالهم في مثل هذه المشروعات والاحتياطيات أما أن تكون احتياطيات خاصة وإما أن تكون قانونية.

1- الاحتياطي الخاص (الاختياري)

وهو احتياطي يكونه المصرف من تلقاء نفسه من غير أن يفرضه عليه القانون ويكونه لنفسه تحقيقا لغرضين:

أ- تدعيم المركز المالي للمصرف في مواجهة المتعاملين والجمهور.

ب- تلافي كل خسارة في قيمة أصول المصرف تزيد عن قيمة الاحتياطي القانوني.

2- الاحتياطي القانوني (احتياطي رأس المال):

وهو احتياطي يطلبه القانون وينص على أن يكون بنسبة معينة من رأس المال فعندما يستقر المصرف في أعماله ويبدأ في الحصول على الأرباح فإن القانون ينص على المصرف أن يقتطع نسبة مئوية معينة من الأرباح الصافية قبل توزيعها في كل سنة حتى تصبح قيمة هذا الاحتياطي معادلة للقيمة الإسمية لأسهم المصرف العادية المتداولة (رأس ماله المدفوع) ويسمى هذا الاحتياطي القانوني أو الاحتياطي الإجباري (احتياطي رأس المال) والمقصود به أنه يخدم كوسيلة للوقاية ضد أي خسارة قد تنتج عن عمليات المصرف.

ب. المخصصات:

تكون المخصصات في العادة قيمة الأصول لتجعلها ممثلة للقيمة الحقيقية لها في تاريخ إعداد الميزانية طبقاً لأسس التقييم المتعارف عليها لكل نوع من أنواع الأصول.وتحمل الأرباح عادة بقيمة هذه المخصصات.

وتختلف نسبة المخصصات حسب ظروف كل مصرف ومن أمثلة المخصصات: مخصصات الاستهلاك، ومخصصات الديون المشكوك فيها.

جـ. الأرباح غير الموزعة:

إن الاحتياطيات والمخصصات تكون غير معدة للتوزيع على المساهمين كأرباح إلا أن المبالغ التي تبقى بعد اقتطاع الاحتياطيات والمخصصات تكون قابلة للتوزيع على شكل أرباح أسهم وقد توزع الإدارة جزءاً منها وتستبقي جزءاً منها على شكل أرباح غير موزعة مدورة إلا أنها تكون قابلة للتوزيع ويوزعها المصرف متى شاء.

3- سندات الدين الطويل الأجل:

إن رأس المال والاحتياطي والمخصصات والأرباح غير الموزعة هي المصادر الداخلية التقليدية للأموال بالنسبة للمصرف التجاري، أما المصادر الحديثة فتشمل سندات الدين الطويل الأجل[1] وهي من المصادر الخارجية ويصدرها المصرف

---

(1) لمزيد من التفصيلات عن الـ Debentures راجع

وبيعها للجمهور وللمؤسسات ويحتفظ بالأموال الناتجة عن هذا البيع ضمن أمواله الخاصة شريطة أن يكون لسداد الودائع حق الأولوية على سداده هذه السندات عند تصفية أعمال المصرف.

هذا ويلاحظ أن أموال المصرف الخاصة تستخدم في الأغراض التالية:

1. رأس مال المصرف ضروري لبداية عمل المصرف.
2. رأس المال والاحتياطي يشكلان ضمانة ضد خسائر المصرف في أول عهده.
3. أموال المصرف الخاصة الكثيرة تساعد على كسب ثقة المودعين.
4. قياس يقيس به المالكون مقدار ما يملكون من ثروة مستثمرة في ذلك المصرف.

ب- المصادر الخارجية:

1- الودائع

الودائع بشكل عام من أبرز مصادر التمويل الخارجية للمصرف وهي بشقيها الودائع المحلية والودائع الأجنبية تؤلف المصدر الرئيس لأموال المصرف التجاري.

- **تصنيف الودائع:**

لا يقتصر قبول المصارف التجارية للودائع على الودائع الجارية فحسب بل يتعداها إلى قبول أنواع مختلفة من الودائع يمكن تصنيفها بموجب معايير مختلفة مثل معيار الزمن، ومعيار المصدر، ومعيار النشاط، ومعيار المنشأ.

الودائع حسب الزمن:

إذا أخذنا الزمن معياراً للتصنيف فإن الأنواع الرئيسة للودائع هي:

1. **الودائع تحت الطلب:**

وتمثل الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف التجارية بحيث يمكن سحبها في أي وقت بموجب أوامر يصدرها المودع إلى المصرف ليتم الدفع بموجبها له أو لشخص آخر يعينه المودع في الأمر الصادر منه للمصرف.

Geoffrey W. Benner. "Placing Bank Capital Debentures: Bank Magazine. March 1967. p.64& 121.

2. الودائع لأجل:

وهي نوعان: تستحق بتواريخ معينة وخاضعة لإشعار وتتمثل فيما يلي:

أ. الودائع لأجل تستحق بتواريخ معينة:

وتمثل الأموال التي يرغب الأفراد والهيئات الخاصة والعامة في إيداعها في المصارف لمدة محددة مقدماً (15 يوماً، ثلاثة أشهر، أو ستة أشهر، أو سنة مثلاً) على أنه لا يجوز السحب منها جزئياً قبل انقضاء الأجل المحدد لإيداعها ويلجأ الأفراد والهيئات إلى الإيداع الثابت لأجل بالمصارف عندما يتكون لديهم فائض نقدي لم يتيسر لهم استثماره.

ومما يشجع هؤلاء على مثل هذا الإيداع استعداد المصارف لأن تدفع فائدة على تلك الإيداعات أكبر من الفائدة المدفوعة على أي نوع آخر من فوائد الودائع إذ أن تحديد فترة الإيداع يعطيها مرونة أكبر في استثمار الإيداعات الثابتة لأنها تضمن بقاءها تحت تصرفها فترة الإيداع على الأقل وبذلك يمكن استثمارها بالكامل دون اعتبار لعامل السيولة فيما عدا ما ينص القانون على الاحتفاظ به في البنك المركزي على شكل حساب جار.

وإذا طلب المودع سحب وديعته قبل معاد الاستحقاق يحق للمصرف أن يختار بين عدم الدفع حسب الاتفاق وبين التساهل والدفع وفي الغالب تميل المصارف إلى البديل الثاني في الظروف العادية حتى لا تسيء إلى سمعتها وفي هذه الحالة قد تضع المودع أمام أحد بديلين هما:

1. إما أن يسحب الوديعة ويخسر الفوائد.
2. وإما أن يقترض من المصرف بضمان وديعته وبسعر فائدة أكبر من سعرالفائدة التي يتقاضاها من المصرف على وديعته.

وواضح أن أيا من الحلين يجعل المودع يتردد كثيراً قبل سحب وديعته قبل ميعاد استحقاقها.

ب. الودائع لأجل بإخطار (أو الخاضعة لإشعار)

ويقصد بها الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات بالمصارف على أن لا يتم السحب منها إلا بعد إخطار المصرف بفترة تحدد عند الإيداع وبالمقابل يدفع المصرف فائدة على هذه الودائع قد تكون معدلاتها أقل أو مساوية لأسعار الفوائد على الودائع لأجل. وتلجأ الهيئات والأفراد إلى هذا النوع من الإيداع عندما يتجمع لديها رصيد نقدي في فترات دورية ولمدة قصيرة انتظارا لفرص الاستثمار ولا ترغب تلك الهيئات والأفراد في الارتباط بإيداع أموالهم لفترة محددة خوفاً من مجرد الإيداع في الحساب الجاري العادي إذ تتاح لها فرص استثمار الأموال المودعة بإخطار دون الاحتفاظ بمبالغ كبيرة سائلة لمقابلة السحب منها.

فالودائع بإخطار تعتبر حالة متوسطة بين الإيداع الثابت وبين الحساب الجاري والعادي.

3. حسابات التوفير:

تقوم المصارف التجارية أحياناً بعمليات صندوق التوفير خاصة في البلاد المتخلفة اقتصادياً وهذه العمليات لا تختلف في طبيعتها عن الودائع لأجل بإشعار إلا من حيث الإجراءات التي تتبع في الإيداع والسحب وحجم الوديعة والمبلغ المصرح بسحبه في كل مرة حيث تتماشى هذه الأمور مع ما يتناسب مع جمهور المودعين في صندوق التوفير ومعظمهم من صغار المدخرين.

ومع أن الإيداعات في صندوق التوفير من طبيعة الودائع بإخطار إذ لا يتم السحب من صندوق التوفير بما يتجاوز حداً معيناً إلا بعد إخطار المصرف بفترة (غالباً ما تتغاضى المصارف عن هذا الشرط) إلا أن الفائدة التي تدفعها المصارف على ودائع صندوق التوفير تكون أعلى بقليل من الفائدة على الأولى لعدم ضرورة احتفاظ المصارف بنسبة سيولة مرتفعة في حالة إيداعات صندوق التوفير لأن المودعين في هذه الحالة لا يودعون إلى ما يتبقى من دخولهم بعد سداد نفقات المعيشة ولذا فإن هذه

الحسابات تمتاز بصفتها الإدخارية وباستمرار زيادة أرقامها سنة بعد أخرى (خاصة في السنوات التي يرتفع فيها الدخل) بالإضافة إلى صغر مبالغها وكبر عدد حساباتها.

الودائع حسب مصدرها :

أما إذا أخذنا مصدر هذه الودائع معياراً لتصنيفها فإن الودائع قد تكون أجنبية أو محلية وفيما يلي تفصيلات كل مجموعة.

- **الودائع الأجنبية:**

أ- ودائع البنوك من خارج البلد المعني وهذه البنوك في الواقع تتخذ من المصارف المحلية بنوكاً مراسلة فتحتفظ بمقدار ضئيل من الودائع لديها لتسهيل معاملاتها ولا تدخل أرصدة هذه الحسابات في مجموع الودائع عندما يستعمل صافي الودائع مطروحاً عنها الودائع في المصارف والتي تعود ملكيتها لمصارف أخرى.

ب-ودائع غير المقيمين وهم أولئك الأشخاص الذين لديهم حسابات في المصارف المحلية ولكنهم لا يقيمون في البلد المعني.

- **الودائع المحلية**

أما الودائع المحلية فتتألف من ودائع القطاع الخاص وودائع البنوك المحلية.

أ. ودائع القطاع الخاص المقيم:

وهي من أهم أنواع الودائع.

ب. ودائع القطاع العام:

تأتي بالدرجة الثالثة بعد ودائع القطاع الخاص المقيم وغير المقيم.

وهي تنقسم إلى:

1. الودائع الحكومية وشبه الحكومية:

وهي حسابات الحكومة والمؤسسات شبه الحكومية في المصارف التجارية.

2. ودائع البلديات والمؤسسات العامة:

وهي ودائع البلديات والمجالس القروية والمؤسسات العامة المودعة في المصارف التجارية.

جـ ودائع البنوك المحلية:

قد تحتفظ البنوك بحسابات لدى بعضها البعض.

- الودائع حسب منشأتها:

ويمكن تصنيف الودائع حسب منشئتها إلى حقيقة ومشتقة.

أ. الودائع الحقيقية (الأولية):

وتنشأ عن إيداع نقود أو إيداع شيكات (مسحوبة على مصرف آخر) في المصرف وتسمى ودائع أولية حقيقية غير وهمية بمعنى أن هنا قيمة حقيقية عهد بها فعلاً إلى المصرف. أي أنها هي المبالغ التي أودعت فعلاً بالمصرف بواسطة أصحاب الأموال. وإيداع المبالغ النقدية أمر لا يحتاج لبيان خاص فيستطيع أصحاب المدخرات أن تودعها بدلاً من الاحتفاظ بها لديها خوفاً عليها من السرقة أو النفاذ.

ب. الودائع المشتقة:

وتسمى أيضاً ودائع ائتمانية وتخلقها المصارف عن طريق منح القروض وتصنيفها إلى قيمة النقود الورقية والمعدنية المتداولة. لذا فهي من أهم أنواع الودائع، ونقول تخلقها المصارف لأن المصرف لا يقرض في العادة نقوده وإنما يمنح المقترض الحق في سحب شيكات عليه وهنا تنشأ للمقترض لدى المصرف وديعة بمقدار القرض المتفق عليه ومن هنا تزيد ودائع المصرف في ذات الوقت التي تزيد فيه قروض المتعاملين. وإذا قام المقترض بقضاء حاجاته عن طريق السحب على هذا القرض فإن ودائع دائني المصرف تزيد بينما لا تنقص الودائع الحقيقية شيئاً.

الودائع حسب حركاتها

وتصنف الودائع حسب حركتها فهي إما أن تكون نشيطة أو مقيدة.

أما الودائع النشيطة: فيكون رصيدها غير ثابت نسبياً لكثرة عمليات السحب والإيداع بعكس الودائع الخاملة حيث يكون رصيدها ثابتاً نسبياً وغالباً ما تكون الودائع الخاملة ذات طبيعة ادخارية.

أما الودائع المقيدة: فهي الأموال التي يودعها الأفراد والهيئات لغايات معينة حيث يتم الاتفاق على حصر استعمالها بهذه الغايات. فقد تكون هذه الودائع ضمانات لتعهدات أو التزامات يقدمها المودع للمصرف مقابل تكبد المصرف لالتزام عرضي في سبيله كإصدار خطاب ضمان، أو خطاب اعتماد مستندي أو كفالة، وغيرها من البنود التي تظهر في الميزانية تحت الحسابات النظامية.

هذا ويلاحظ بصفة عامة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في حجم ونوعية الوديعة وهذه العوامل هي:

1- العوامل المؤثرة في حجم الودائع ونوعيتها على مستوى البنك.

أ. الصورة الذهنية للبنك لدى الجمهور فكلما كانت هذه الصورة طبيعية كان ذلك مدعاة لاجتذابهم.

ب. تشكيلة الخدمات المصرفية الاسمية والنوعية التي يقدمها البنك فكلما زادت هذه التشكيلة ساعد ذلك على اجتذاب العملاء وزيادة درجة رضاهم.

ج. طبيعة العملاء حيث أن لكل قطاع من قطاعات العملاء احتياجاته ومن ثم فإن سعي إدارة البنك نحو تلبية احتياجات كل قطاع من شأنه المساهمة في زيادة حجم ونوعية الودائع.

د. سياسات البنك ومركزه المالي فكلما كان المركز المالي للبنك قويا وسليماً كلما كان ذلك دافعاً لتعامل الجمهور فيما يتعلق بحجم ونوعية الودائع.

2- العوامل المؤثرة في الودائع على المستوى القومي:

أ- الحالة الاقتصادية حيث يزداد الإقبال في حالات الرواج والعكس تماماً في حالات الإنكماش.

ب- تأثير الإنفاق الحكومي فكلما زاد حجم الإنفاق الحكومي كلما زاد حجم الودائع وذلك لأن زيادة الإنفاق الحكومي من شأنه أن يخلق حالة من

الرواج في الأسواق.

ج- درجة انتشار الوعي المصرفي: فارتفاع مستوى هذا الوعي من شأنه أن يؤثر إيجابياً على حجم ونوعية الودائع.

د- نسبة الاحتياطي والسيولة حيث أن ارتفاع هذه النسبة، والتي يلزم البنك المركزي البنوك بإيداعها لديه، من شأنه أن يؤدي إلى تقليل حجم الودائع الجديدة في البنك.

وفي نهاية ذلك العرض نود الإشارة إلى النقاط التالية:

1. يتأثر مجموع الودائع بالوضع الاقتصادي العام للدولة ولكن هناك عوامل محددة تؤثر في مجموع ودائع القطاع العام ومجموع القطاع الخاص. أما العوامل التي تلعب دورها في تحديد مجموع ودائع القطاع العام فهي[1].

أ. التشريع النقدي للدولة: من حيث السماح أو عدم السماح بحفظ الودائع العامة في المصارف التجارية. والإجراء الغالب هو أن لا تسمح الدولة بحفظ أموالها في البنك المركزي لاعتبارات تتعلق بالسياسات النقدية- سلامة أموال الدولة-.

ب. وضع الدولة المالي العام فكلما كان الوضع المالي للدولة أحسن كلما ازدادت قيمة الودائع في المصارف إذا سمحت سياستها بذلك.

ج. حركة الموارد والنفقات الخاصة بالدولة.

د. سياستها الائتمانية.

هـ. وجود أم عدم وجود فروع منتشرة للبنك المركزي في جميع أرجاء الدولة.

أما ودائع القطاع الخاص فيتأثر حجمها بالعوامل التالية:

أ. مستوى النشاط الاقتصادي العام: فكلما كان الوضع الاقتصادي مزدهراً كلما زاد حجم ودائع القطاع الخاص.

ب. الاستقرار السياسي: يساعد على زيادة حجم الأموال المودعة.

---

(1) د. سعيد النابلسي، محاضرات في إدارة الأعمال المصرفية، عمان 1969، ص4.

ج. الثقة النفسية والتقاليد.

د. العادات والأعراف.

هـ. الوازع الديني.

2. تتأثر المزايا المصرفية بالنسبة لكل شكل من أشكال الإيداعات وذلك وفقاً للعوامل التالية:

أ. حجم الوديعة.

ب. مصدرها.

ج. درجة سيولتها ممثلة بمدة بقائها في المصرف.

د. تكاليف الوديعة.

3. أن هناك علاقة بين أموال البنك الخاصة والودائع والقروض.

فإذا فرض أن تنص تعليمات البنك المركزي على وجود علاقة محددة بين أموال البنك الخاصة والودائع من جهة وبين الودائع وحجم البنك المركزي أن لا تقل نسبة أموال البنك الخاصة إلى الودائع عن 10٪ في أي حال من الأحوال وكذلك نصت تعليماته على أن لا تزيد نسبة القروض في الودائع على 70٪ وسبب هذه التحديدات هو رغبة البنك المركزي في خلق نوع من الضوابط تحد من رغبة أصحاب البنوك وإدارتها في تقليل حجم رأس مال البنك وأمواله الخاصة سعياً وراء تحقيق عائد كبير على أموال أصحاب المشروع والمثال التالي يوضح هذه العلاقات:

إذا كان حجم أموال البنك الخاصة في أحد البنوك 15 مليون جينها وتقيد هذا البنك تمام التقيد بتعليمات البنك المركزي.

المطلوب:

أ. استخراج أقصى رصيد للودائع في دفاتره.

ب. استخراج أقصى رصيد للقروض القائمة في دفاتره.

ج. إذا علمت أن أرباح البنك الصافية بلغت 1.875 مليار جنيها بعد الضرائب، استخراج العائد على أموال أصحاب المشروع (أي العائد على القيمة الصافية).

الحل:

أ. $\frac{\text{أموال البنوك الخاصة}}{\text{الودائع}} < 10\%$ (لا تقل عن 10٪)

$\frac{\text{15 مليون}}{\text{س}} < 0,1$

أي أن أقصى ما يمكن أن يقبله من الودائع (س) لا يزيد عن مليون جنيه.

ب. $\frac{\text{القروض}}{\text{الودائع}} < 70\%$ (لا تقل عن 70٪)

$\frac{\text{س}}{150} > \%0,7$

س 150 > 0.7 > 105 ملايين جنيه

أي أن أقصى ما يستطيع أن يمنحه من قروض تكون في دفاتره يجب أن لا تزيد عن 105 ملايين جنيه.

العائد على القيمة الصافية=

ج- $= \frac{\text{صافي الربح بعد الضرائب}}{\text{أموال أصحاب المشروع}} \times \%100$

$= \frac{1.875}{15} \times \%100$

2- البنك المركزي:

يمكن النظر إلى البنك المركزي على اعتبار أنه مصدراً من مصادر التمويل الخارجي وذلك من خلال قيام ذلك البنك بما يلي:

أ. تقديم القروض والسلف:

يعمل البنك المركزي كبنك للبنوك ويقوم مقام المقرض الأخير للمصارف فيقدم لها قروضاً لمساعدتها على تلبية حاجاتها. والتسهيلات التي يعطيها البنك المركزي للمصارف في حالة اقتراضها منه تفوق معدل الفائدة الذي يتقاضاها وذلك لأنه غالباً ما يمنح هذه القروض ليشجع المصارف على الاقتراض لتمويل النشاطات التي يرغب في تشجيعها.

ب. إعادة الخصم:

تخصم المصارف التجارية عادة أوراقاً وسندات مالية للمتعاملين، وبدلاً من أن تجمد قيمتها لحين استحقاقها تعيد خصمها لدى البنك المركزي، وتدفع له بالمقابل معدل الخصم الذي يتقاضاه البنك المركزي، وتربح الفرق بين المعدلين: معدل الخصم الذي تتقاضاه من مالك الورقة الأصلي، ومعدل إعادة الخصم الذي تدفعه للبنك المركزي، ومن هنا يتضح أن معدل إعادة الخصم يكون أقل من معدل الخصم.

ويفضل المصرف في الأحوال العادية وعند توفر النقود في خزائنه أن يحتفظ بهذه الأوراق لحين استحقاقها وذلك لأمرين:

الأول: الاستفادة من استثمار أمواله في عملية الخصم فيستفيد مبلغ الخصم كاملاً إذا ما احتفظ بالورقة لحين استحقاقها وبذلك يحقق ربحاً مادياً أكبر.

الثاني: أن إعادة خصم الأوراق أمر لا ينظر إليه مالك الورقة الأصلي بارتياح لأن ذلك قد يكشف بعض أسراره المالية. كما أن المصرف التجاري نفسه لا ينظر إليه بارتياح لأن لجوءه إلى إعادة الخصم قد يساء فهمه، ويفسر من قبل البعض على أنه دليل على ضعف سيولة المصرف، وعدم قدرته على مواجهة طلبات المتعاملين معه من النقود المتوفرة لديه.

لذا فإن المصرف التجاري لا يلجأ إلى إعادة الخصم إلا عند الضرورة القصوى المتمثلة:

1. تدني سيولته.
2. تدني رصيد أمواله الجاهزة.
3. زيادة فرص استثمار أمواله في نواح أكثر ربحاً من إعادة الجسم.

3-التسهيلات الائتمانية الخارجية:

وتتلخص في القروض والاعتمادات التي تحصل عليها المصارف من مراسيلها في الخارج وعادة ما تكون بالعملات الأجنبية لذا فإن هذا المصدر لا يمكن اعتباره مصدراً مباشراً كما أن استعماله يقتصر على تمويل عمليات مصرفية تصرف للمصرف المحلي لتمويل عملياته. إلا أن هذه المصادر هامة لتوسيع عمليات المصرف مع الخارج حيث تساعد المصرف على ترسيخ علاقاته بالخارج مما ينتج عنه إمكانية استخدامه كمصرف مراسل للمصارف الخارجية فيستفيد من العمولات الناتجة عن أداء هذه الخدمات.

4- مصادر تمويل أخرى:

وتشتمل على ما يلي:

أ. القروض المتبادلة بين المصارف المحلية:

في بعض الأحيان تلجأ المصارف التجارية إلى الاقتراض من بعضها البعض في سبيل تمويل عملياتها إلا أن هذه الطريقة لا تنظر إليها المصارف عادة بعين الارتياح نظراً لما قد يظنه البعض من أن التجاء المصارف إلى مثل هذه الطريقة قد يعني ضعف المصرف المقترض، وكذلك فإن هذا المصدر غير مضمون لأن الحاجة إلى الأموال تنشأ عادة من زيادة الطلب على المسحوبات أو القروض وبما أن هذه الأمور تحدث نتيجة لأوضاع سياسية أو اقتصادية معينة فإن جميع المصارف العاملة في البلاد تتعرض لنفس هذه الظروف مما يجعل كل المصارف تحتاج إلى أموالها في فترة واحدة الأمر الذي يجعلها غير مستعدة وغير قادرة على إقراض بعضها البعض وعندها فلا مناص من اللجوء إلى البنك المركزي كمقرض أخير.

ب. التأمينات المختلفة:

وهي التأمينات التي يضعها الأفراد في المصارف مثل تأمينات الاعتمادات المستندية ويتم تصنيف هذه التأمينات تحت الودائع المقيدة.

جـ. ودائع المصارف من الخارج في المصارف المحلية:

وهذا المصدر غير ثابت ولا يشكل نسبة ذات قيمة.

د. الشيكات والمسحوبات برسم الدفع:

وهذا المصدر غير ثابت ولا يعتمد عليه كثيراً، ولذا فإنه لا يلعب دوراً هاماً في عمليات التمويل.

هـ. المطلوبات الأخرى:

وهي عبارة عن عدة بنود يدمجها البنك المركزي معاً بقصد اختفاء معلمها أو لعدم أهمية تفصيلاتها.

قراءة ميزانية البنك[1]

تتعدد أهداف القراءة والتحليل وذلك على النحو التالي:

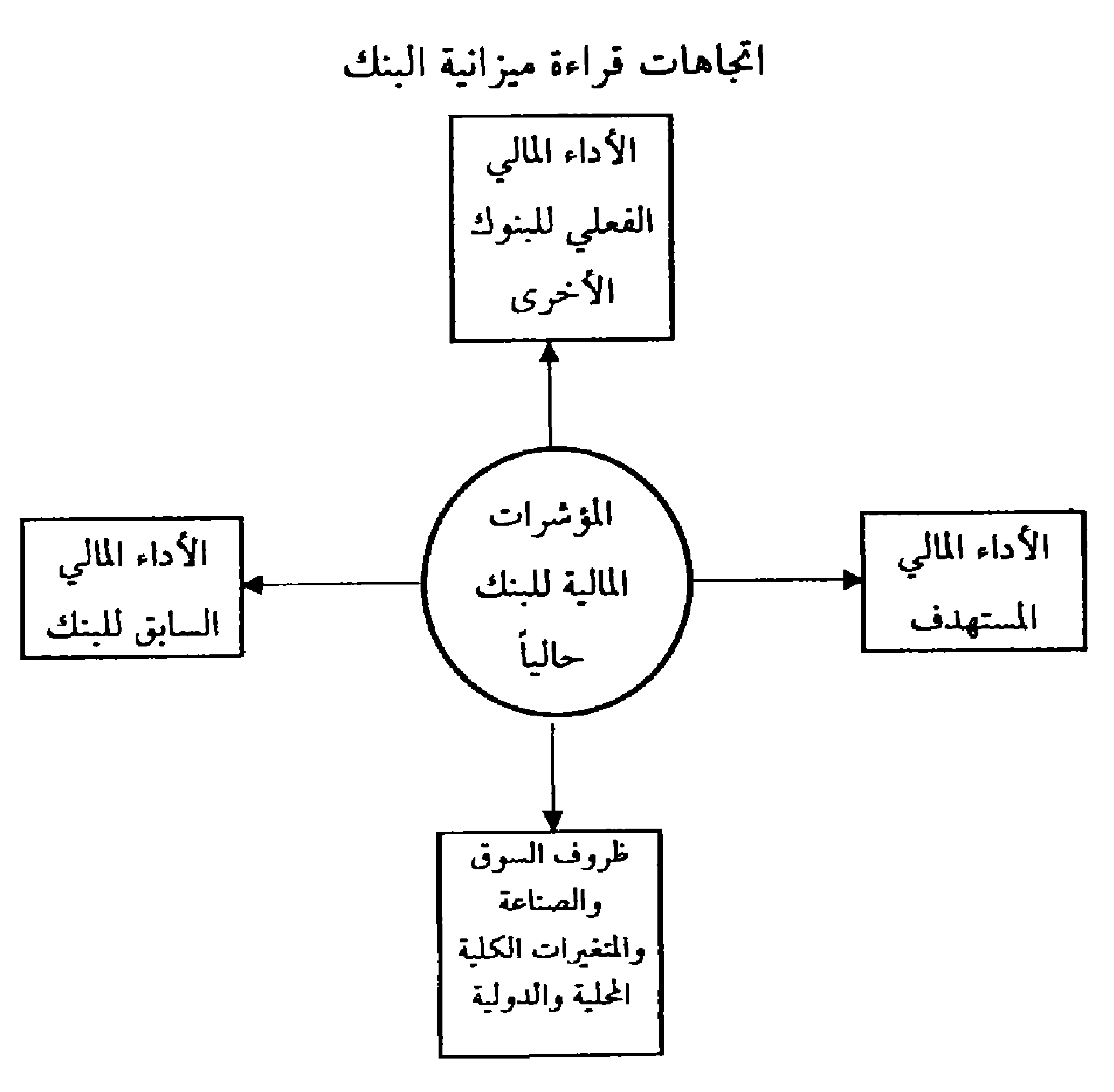
- التعرف على كفاءة الأداء العام للبنك والتعرف على نقاط القوة والضعف بما يعطي مؤشراً عن موطن تحسين الأداء.
- التعرف على كفاءة الأنشطة الرئيسة للبنك مثل نشاط منح الائتمان وجذب القروض والخدمات المصرفية الأخرى.
- قياس المخاطر التي تتعرض لها استثمارات البنك، وترشيد القرار المالي بصفة عامة عند المفاضلة بين قرارات الاستثمار وقرارات مصادر تمويلها.
- تحليل مسببات الأرباح أو الخسائر بالبنك.
- تقييم ملاءمة رأسمال البنك واتخاذ القرارات المتعلقة بتصحيحه.
- تحديد الاحتياجات المالية للبنك.

(1) د. عبدالعاطي لاشين، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص66-68.

أما عن اتجاهات القراءة فإنها تتمثل فيما يلي:

- المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط، والتعرف على أوجه الاختلاف وأسبابها لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.
- المقارنة بين الأداء التاريخي للبنك، والتعرف على نقاط التحسن أو العكس.
- المقارنة بين الأداء الفعلي للبنك، وأداء البنوك الأخرى للتعرف على نقاط القوة والضعف، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

اتجاهات قراءة ميزانية البنك



هذا وتتمثل الأطراف المهتمة بقراءة الميزانية فيما يلي:

- الإدارة المالية في البنك نفسها، والإدارة العليا لاستخدام نتائج التحليل في الترشيد سواء القرار المالي، أو المصرفي، أو التسويقي.
- حملة الأسهم (أصحاب حق ملكية البنك) للتعرف على كفاءة الإدارة التي قاموا بتبيينها لإدارة البنك نيابة عنهم.

- الدائنون، سواء كانوا المودعين بالبنك أو حملة السندات أو البنوك الأخرى، فكل من هؤلاء لهم مصلحة في التعرف على الأداء الفعلي، ويستخدمون نتائج هذا التحليل في اتخاذ قراراتهم قبل البنك.
- مصلحة الضرائب.
- هيئة الاستثمار والجهات الرقابية الأخرى.
- المستثمرون في البورصة، وبصفة خاصة في الشركات المساهمة وذلك لترشيد قراراتهم المتعلقة بشراء أو بيع أسهم هذه الشركة في السوق.
- المصدرون والمستوردون عن طريق البنك، وعملاء البنك الآخرين من الشركات والأفراد.
- مراسلو البنك من الخارج والداخل.

كيف يوظف البنك أمواله؟

هناك شكلان رئيسيان يقوم البنك بتوظيف أمواله فيهما وهما[1]:

1- التوظيف النقدي:

وتتمثل هذه التوظيفات فيما يلي:

أ. النقد:

تحتفظ المصارف بجزء من أموالها على شكل نقد في خزائنها أو لدى البنك المركزي على شكل حسابات جارية كاحتياطي لمواجهة حركة سحب الودائع ويعتمد مقدار ما تحتفظ به من نقد على أمور منها:

1. معدل الاحتياطي النقدي الإجباري الذي يتطلبه قانون البنوك، وهذه القيمة تشكل الحد الأدنى لما يحتفظ به المصرف من موجوداته على شكل أرصدة في البنك المركزي.

(1) د. زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص125 وما بعدها.

2. نمط حركة الودائع: يزيد المصرف من مقدار النقود في خزائنه عندما يتوقع سحباً كثيفاً للودائع كما في حالة المواسم والأعياد وأواخر كل شهر.
3. وضع البلد الاقتصادي والسياسي فكلما ساد الأمن والطمأنينة وازدهرت الحالة الاقتصادية كلما قلت حاجة المصرف إلى الاحتفاظ بنسبة كبيرة من موجوداته على شكل نقد في الصندوق والعكس بالعكس.
4. سهولة أو صعوبة حصول المصرف على أموال سائلة جاهزة من مصادر أخرى فكلما ازدادت الصعوبات في سبيل حصول المصرف على هذه الأموال عند الطلب كلما اضطر إلى زيادة ما يحتفظ به من نقد جاهز أو أرصدة لدى المصرف المركزي.
5. الثقة العامة في المصرف: كلما ازدادت ثقة جمهور المودعين في قدرة المصرف على الوفاء بالتزاماته كلما قلت حاجته إلى الاحتفاظ بكميات كبيرة من النقد في خزائنه.

ب. شبه النقود:

يحتفظ المصرف بجزء كبير من احتياطياته على هذا الشكل من الأصول بعد أن يحتفظ بالاحتياطي النقدي الإجباري على شكل نقد جاهز، وأرصدة لدى البنك المركزي. وتشكل شبه النقود خط الدفاع الثاني ولذلك فهي تسمى الاحتياطي الثانوي ضد مخاطر عدم السيولة، إذ يوظف المصرف جزءاً من أمواله في أوراق تجارية تستحق في المدى القصير جداً شريطة أن تكون سيولة هذه الأوراق عالية جداً أو في قروض -قصيرة الأجل- جداً تستطيع المصرف استعادتها في أي لحظة يشاء.

وتعتمد درجة توظيف المصرف لموجوداته السائلة على شكل شبه نقود على:

- الأنظمة والقوانين المعمول بها وفيما إذا كانت هذه الأنظمة تسمح للمصرف التجاري بتوظيف جزء من أموال احتياطاته الإجبارية على هذا الشكل أم لا.

وفي حالة سماح القانون فإن مقدار ما يوظفه المصرف من احتياطياته على هذا الشكل يعتمد على:

1. نمط حركة الودائع فعندما لا يتوقع المصرف سحباً غير عادي على الودائع يزيد من توظيفاته في شبه النقود.
2. وضع البلد الاقتصادي والسياسي، فكلما زاد الأمن والاستقرار كلما تشجعت المصارف على توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود. سهولة أو صعوبة بيع شبه النقود في السوق المالية، فكلما ازدادت سهولة بيعها بخسارة قليلة كلما لجأت المصارف إلى توظيف جزء أكبر من احتياطياتها على شكل شبه نقود.

جـ. الأرصدة لدى البنوك الأخرى:

إن الأرصدة لدى البنوك الأخرى تتخذ ثلاثة مواضع وهي:

1- أرصدة لدى البنك المركزي إما على شكل حساب جار وهو الاحتياطي النقدي الذي ينص عليه قانون البنوك، ويجب أن لا يقل عن نسبة مئوية معينة من مجموع الودائع، ولا يدفع البنك المركزي أية فوائد على هذا الحساب إذا كان مساوياً لنسبة مطلوبة، أما إذا زاد ذلك فيدفع على الزيادة. وإما أن تكون الأرصدة بالإضافة إلى الحساب الجاري المذكور أعلاه على شكل ودائع لأجل بإشعار ويدفع عليها البنك المركزي فوائد تختلف باختلاف مدة الإشعار مما يشجع المصارف التجارية على الاحتفاظ بجزء من أموالها على هذا الشكل.

2- أرصدة لدى البنوك الأخرى المحلية: تحتفظ المصارف بأرصدة لدى بعضها البعض لتسهيل التعامل وتعتبر هذه الأرصدة من النقد الجاهز.

3- أرصدة لدى البنوك الأجنبية: وهي أرصدة تعود ملكيتها للمصارف التجارية العاملة ولكنها مودعة لدى مصارف أجنبية.

هذا ويعتمد حجم هذا التوظيف بصفة عامة هنا على أمور منها:

أ. القانون: وتبنى أهمية هذا العامل على أساس هل يسمح القانون باعتبار هذه الأرصدة من الاحتياطي القانوني أم لا؟ فإن كان يسمح فإن ذلك يشجع المصارف على توظيف جزء من احتياطياتها على هذا الشكل إذا كانت تحصل على فوائد على هذه الأرصدة أو على جزء منها.

ب. سعر الفائدة على الأدوات الممكن اعتبارها شبه نقود حيث يمايز المصرف بين هذا السعر وبين الفائدة التي يتقاضاها على أرصدته لدى المصارف الأخرى.

ج. عدم توفر سوق مالية نشيطة يستطيع معها المصرف شراء وبيع الأوراق التجارية الممكن اعتبارها شبه نقود.

د. نمط حركة الودائع.

ه. التسهيلات الممكن الحصول عليها من المصارف التي يودع فيها المصرف أرصدته خاصة إذا كان لا يتقاضى على أرصدته فوائد.

د. الاستثمارات:

قد يقوم البنك أيضاً بتوظيف جزء من أمواله أموال المودعين في الاستثمار والاستثمارات.

هنا قد تتم بشكل مباشر عن طريق تأسيس البنك لمشروع معين أو المشاركة في جزء من رأس ماله وقد تكون الاستثمارات في شكل غير مباشر كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات في الأسهم والسندات وأذون الخزانة علاوة على الاستثمار في الأوراق التجارية التي تصدرها وحدات الحكم المحلي.

وعموماً يتنازع المصارف عملان في الاستثمار هما:

أ. عامل السيولة وضرورة أن تفي المصارف بالتزاماتها قبل المودعين عند الطلب أو في المواعيد المتفق عليها.

ب. عامل الرغبة في تحقيق أقصى حلم.

وواجب المصارف هو تحقيق التوازن بين هذين العاملين وعدم تمكين أحدهما أن يطغى على الآخر حتى لا يتعرض مركزها للخطر وحتى لا تتعرض لإفلات فرص الربح المتزن. والذي تجدر ملاحظته في هذا الصدد أنه كلما زادت سيولة الأصل كلما قلت ربحيته. وتنحصر أهم الأسس التي تقوم سياسة استثمار المصارف التجاري لمواردها فيما يلي:

أ- الالتزامات القانونية وتشمل:

1. نسبة الاحتياطي النقدي التي يقررها القانون.
2. نسبة السيولة.

ب- درجة ضمان الاستثمار وسرعة تصفيته.

وهناك عدة طرق لتحويل الأصل إلى أموال سائلة منها تصفية العملية أو الالتجاء إلى سوق الأوراق المالية أو الالتجاء إلى المصرف المركزي.

هـ. الكمبيالات والحوالات المخصومة

وتنقسم إلى نوعين:

1- خصم أذونات الخزينة:

إن درجة سيولة أذونات الخزينة مرتفعة وتشتريها المصارف عادة بقيمة أقل من قيمتها الاسمية أي بخصم ولكن ربحيتها أقل من غيرها فهي تمثل قروضاً قصيرة الأجل فضلاً عن إمكانية تحويلها للبنك المركزي والاقتراض مقابلها.

2- الأوراق التجارية:

وتعتبر من أحسن ضروب الاستثمار القصير الأجل طالما أنها تحمل أكثر من توقيع، ويعلل ذلك بأن قيمتها لا تتعرض لتقلبات عنيفة كالأوراق المالية التي تتغير أسعارها بين لحظة وأخرى كما أن القانون يحيطها بسياج من الضمانات فالمسحوب عليه يعمد في العادة إلى الدفع في الميعاد خوفاً من خطر البرتستو. ونظراً لتفاوت مواعيد استحقاقها وتفاوت قيمتها فإنها تعطي المصارف التجارية المرونة اللازمة في اختيار المجموعة التي تتناسب وحاجتها إلى النقود في المستقبل القريب كما أنه نظراً لأن الأوراق التجارية عادة تستحق الدفع بعد فترة قصيرة فإن المصرف يجد فيها وسيلة

لتجديد القروض باستمرار فضلاً عن أنه يمكنه خصمها لدى البنك المركزي إذا احتاج إلى نقود في الحال.

و. القروض والسلف:

يقصد بالإقراض أن يقوم البنك بتزويد الأفراد ومنشآت الأعمال والجهات الطالبة للقرض بالأموال المطلوبة على أن يتعهد المدين بسداد هذه الأموال وفوائدها والعمولات المستحقة عليها والمصاريف دفعة واحدة أو على أقساط في تواريخ محددة ويتعرض البنك التجاري عند منح القروض إلى خطر الائتمان لذلك فإن إدارة محفظة القروض تعد أحد الأنشطة والوظائف الأساسية بالنسبة لأنشطة وعمليات البنك التجاري ولا سيما أن القروض تمثل المحور الرئيسي الذي يعتمد عليه البنك في إيراداته حيث يتحقق حوالي ثلثي إيرادات البنوك التجارية من نشاط القروض.

يمكن تقسيم القروض إلى عدة تصنيفات غير أن ما يهمنا منها في هذا المقام ما يلي:

- **القروض التجارية**

يمكن تقسيم القروض التجارية إلى الأصناف التالية:

أ- الاعتمادات الشخصية:

يتميز هذا النوع من القروض بعدم وجود ضمان عيني إلا أن الضمان في الحقيقة يكون المركز المالي وسمعة المتعامل المالية. وبموجب هذا الاعتماد يضع المصرف تحت تصرف المتعامل حداً معيناً من الائتمان يمكن له السحب منه على أن يسدد رصيده في فترة تبلغ عادة سنة وتحسب الفائدة على الرصيد المدين للاعتماد.. وإذا أراد المتعامل تجديد هذا الاعتماد فيجب عليه سداد الرصيد المدين قبل التجديد أو يثبت استعداده لهذا السداد وهذا ما يسمى بشرط لسداد التام على أن يراجع المصرف مركز المتعامل المالي ومدى نشاطه خلال العام المنصرم مع تحليل لحركات حسابه.

ب- الاعتمادات بضمان بضائع:

كمحاولة من المصارف لضمان عدم ضياع الأموال التي تقرضها لبعض المتعاملين معها، فإنها تطلب تقديم ضمان عيني مقبول مثل بضاعة معينة أو محصول زراعي بشرط أن يكون قابلاً للتخزين وغير معرض للتلف خلال فترة الاعتماد وسهل الجرد وسهل البيع أيضاً وفي معظم الأحوال يستوفى المصرف شروط الرهن الحيازي من ناحية مكان التخزين ووجود مندوب من المصرف ووضع يافطة المصرف على المخزن المخزونة به البضاعة.

ويفتح الاعتماد لصالح المتعامل بنسبة معينة من قيمة البضاعة بعد تحديد هامش معين يتوقف على نوعها وعلى مركز المتعامل.

ويجب أن تتوافر في البضائع التي تقبلها المصارف التجارية كضمان:

أ. عدم قابلية السلعة للتلف.

ب. إمكان تخزينها وسهولة جردها والتأمين عليها.

ج. عدم تعرض أسعارها لذبذبات عنيفة.

د. سهولة تصريفها دون خسائر.

هـ. وحدات السلعة متجانسة.

جـ- الاعتمادات بضمان أوراق مالية:

وهي لا تختلف كثيراً في وضعها عن النوع السابق إلا في المصرف يطالب المتعامل بإيداع أوراق مالية طرفه، ويحدد لها قيمة تسليفية وهامشاً معيناً بالنسبة لكل نوع حسب قوة المركز المالي للشركة المصدرة للأوراق وربحيتها وحسب سهولة تداول هذه الأوراق في سوق الأوراق المالية-وما إذا كانت بضمان الحكومة أو لا. -أما الأوراق المالية الحكومية فتتمتع بقيمة تسليفية أكبر من الأوراق المالية الأخرى.

د- اعتمادات الخصم:

تنقسم اعتمادات الخصم إلى نوعين: الخصم العادي الشخصي والخصم التجاري.

1. الخصم العادي أو الشخصي:

ويعتبر سلفة شخصية، إلا أنه يختلف من ناحية التنفيذ عن سلفة الاعتماد الشخصي حيث يحصل المصرف من المتعامل على سند أذني، ويسمى تجاوزاً بالكمبيالة رغم عدم انطباق شروط الكمبيالة عليه (وهو عبارة عن تعهد بدفع مبلغ معين للمصرف بعد مضي فترة محددة) ويقوم المصرف بإعطاء المتعامل صافي قيمة هذا السند بعد خصم قيمة الفائدة المستحقة خلال فترة السند.

2. الخصم التجاري:

في هذه الحالة يقوم المصرف بفتح اعتماد للمتعامل في حدود مبلغ معين أي بحد أقصى لا يتجاوزه بعد أن يقوم بدراسة أوضاع المتعامل المالية بشكل عام ودراسة الإسناد التجارية لديه بشكل خاص من ناحية قيمتها وحركة دورانها وأسماء المدينين وذوي الأرصدة المالية عند التاجر وكذلك دراسة الأسناد التي تدفع عند استحقاقها ونسبة الإسناد إلى المبيعات وأية دراسات أخرى يراها المصرف ضرورية مثل سمعة المتعامل التجارية.

وبناء على هذه الدراسات يقرر المصرف منحه التسهيلات التي طلبها أو جزءاً منها أو عدم منحه أي تسهيلات.

والآن يجب التنويه إلى أن هناك مجموعة متعددة من العوامل تؤثر في قدرة البنك في منح القروض ومن هذه العوامل ما يلي:

1. مجموعة العوامل المرتبطة بالبنك التجاري والمؤثرة في منح القروض ومنها ما يلي:

أ- حجم الودائع ونوعيتها لدى البنك حيث يلاحظ بصفة عامة أنه كلما زاد حجم الودائع كلما زادت قدرة البنك على الإقراض.

ب-احتياجات البنك من السيولة في الأجل القصير والطويل حيث أنه كلما زادت الأصول السائلة لدى البنك كلما انخفضت قدرته على منح القروض.

ج- موقع البنك فكلما كان موقع البنك قريباً من عملائه، كلما كانت فرصته في منح القروض أكبر، وذلك مع افتراض ثبات باقي العوامل الأخرى المؤثرة في منح القروض.

د- حجم الأصول المطلوبة لتشغيل البنك فكلما زاد حجم هذه الأصول، كلما انخفضت قدرة البنك على منح القرض.

2. مجموعة العوامل الاقتصادية والتشريعية في الدولة:

أ- الأصول الاقتصادية في الدولة حيث أنه في حالات الرواج والازدهار تزيد الودائع ويزيد الطلب على القروض والعكس تماماً في حالات الكساد.

ب-قرارات البنك المركزي والجهات الإشرافية النقدية وذلك من خلال استخدام البنك المركزي لبعض الوسائل الرقابية مثل نسبة الاحتياطي القانوني وسعر خصم الأوراق التجارية.

2. التوظيف غير النقدي:

تأخذ هذه التوظيفات شكل الخدمات الهامة التي تقدمها المصارف التجارية إلى المتعاملين معها تسهيلاً لأعمالهم والمردود الربحي لهذه التوظيفات محدود ومن أهم أشكال تلك التوظيفات ما يلي:

أ. خطابات الضمان:

خطاب الضمان هو صك يتعهد بمقتضاه المصرف الذي أصدره أن يدفع للمستفيد منه مبلغاً لا يتجاوز حداً معيناً لحساب (بالنيابة عن) طرف ثالث لغرض معين وقبل أجل معين.

أركانه:

يمكن حصر أركان خطاب الضمان بما يلي:

1. الضامن: وهو المصرف الذي أصدره.
2. المستفيد من خطاب الضمان فرداً كان أو هيئة.

3. المضمون (الشخص الثالث) وهو الذي صدر خطاب الضمان بالنيابة عنه أي لحسابه.
4. المبلغ وهو مبلغ خطاب الضمان.
5. تاريخ انتهاء صلاحية الخطاب.
6. الغرض الذي من أجله كتب الخطاب.

- **أنواع خطابات الضمان:**

أ- خطابات الضمان اللازمة للمناقصات: وأنواعها هي:

1. خطاب الضمان الابتدائي.
2. خطاب ضمانات الدفعات المقدمة.
3. خطاب الضمان النهائي.

ب- خطابات الضمان التي تطلب من الأفراد لأغراض معينة وأهمها ما يلي:

1. خطاب الضمان الذي تطلبه الجمارك ومن أنواعها:
   أ. نظام الإيداع
   ب. نظام السماح المؤقت.
   ج. نظام الترانزيت (أي نظام البضائع العابرة).
   د. التخليص على البضائع.
2. خطابات الضمان التي يطلبها القانون من العاملين ببعض المهن وذلك ضماناً للمصلحة العامة ومن أنواعها:
   أ. كفالات ممارسة المهنة.
   ب. كفالات المكاتب السياحية.
   ج. كفالات تعهد اليانصيب.

ب. الاعتمادات المستندية:

الاعتماد المستندي هو أي ترتيبات يصدرها المصرف فاتح الاعتماد بناء على طلب المتعامل معه ووفقاً لتعليماته يتعهد البنك بموجبها بأن يدفع لأمر المستفيد

(البائع) مبلغاً معيناً من المال في غضون مدة محددة (أي لغاية تاريخ انتهاء صلاحية الاعتماد) مقابل قيام المستفيد بتنفيذ شروط وتعليمات معينة تتعلق بالبضاعة موضوع البيع مثلاً أو أي موضوع آخر تم فتح الاعتماد من أجله وتسليم مستندات معينة مطابقة للشروط المبينة في خطاب الاعتماد ومن هنا جاءت الصفة مستندي.

أهميته:

تتبع أهمية الاعتماد المستندي من الدور الذي تلعبه في تسهيل عمليات التجارة الدولية وفوائده المتعددة يمكن إدراجها تحت ثلاث مجموعات وهي:

أ- بالنسبة للتاجر فاتح الاعتماد

1. يكون على ثقة من أن البضاعة ستأتي مطابقة للشروط المتفق عليها وخاصة عندما يطلب شهادة معاينة من قبل مؤسسة تتعاطى أعمال الكشف والتأكد من المواصفات حسب الشروط المتفق عليها في الاعتماد.
2. أن المستندات ستصل مطابقة للشروط فتعفيه من دفع الغرامات المفروضة من قبل الدولة حال وجود مخالفات مثل تصديق الفواتير وشهادة المنشأ.
3. لا يضطر لدفع قيمة الاعتماد سلفاً لمدة قد تصل من أربعة إلى ستة أشهر أي ريثما تصل البضاعة.

ب. بالنسبة للمستفيد:

1. يكون على ثقة بأن بضاعته التي يحضرها أو يصنعها مباعة ولن تتكدس في المستودعات، ويكون سعر بيعها معروفاً وغير معرض للخسارة في حالة تدهور الأسعار.
2. يضمن عدم انسحاب المشتري ضمن المدة المتفق عليها والمحددة في الاعتماد.
3. يضمن دفع ثمن البضاعة حال تقديم المستندات بحيث تكون مطابقة للشروط ويضمن تسديد السحوبات الزمنية عند موعد الاستحقاق.
4. يمكنه الحصول على تسهيلات مصرفية لتجهيز البضاعة مقابل الاعتماد.

جـ. بالنسبة للمصارف:

مصدر دخل للمصارف من جراء العمولات التي تتقاضاها والتأمينات التي تأخذها فتشكل مصدراً تمويلياً لا بأس به، كما أنها توظف هذه التأمينات فتحصل على عوائد من جرّاء ذلك بالإضافة إلى مساهمة هذه التأمينات في زيادة سيولة هذه المصارف.

د. بالنسبة للتجارة الدولية:

بالنسبة للتجارة الدولية تساعد هذه الخطابات على انتشارها بسهولة خاصة وأنها تسهل النواحي المالية التي كانت كثيراً ما تقف حجر عثرة أمام انتشار هذه التجارة فتقوم المصارف بدور الوسيط الذي يثق به كل من البائع والمشتري فتسهل عملية قبض ثمن البضاعة حال شحنها بينما لا يدفع المشتري الثمن إلا حال استلامه الوثائق الخاصة بهذه البضائع.

أنواع المخاطر التي يتعرض لها البنك عند توظيف أمواله[1]

1- المخاطر الائتمانية:

تتعلق المخاطر الائتمانية دائماً بالسلفيات (القروض) والكشف على الحساب أو أي تسهيلات ائتمانية تقدم للعملاء. وتنجم المخاطر عادة عندما يمنح المصرف العملاء قروضاً واجبة السداد في وقت محدد في المستقبل، ويفشل العميل في الإيفاء بالتزاماته بالدفع في وقت حلول القروض، أو عندما يفتح المصرف خطاب اعتماد مستندي لاستيراد بضائع نيابة عن العميل في توفير المال الكافي لتغطية البضائع حين وصولها.

2- مخاطر السوق:

تنشأ مخاطر السوق للتغييرات المفاجئة في أحوال السوق حيث تتأثر المصارف بذلك التغيير. وقد تتخذ الحكومات إجراءات لرفع الدعم عن بعض السلع مثل الأرز أو الشعير أو ربما تمنع دخول بعض المنتجات حماية للإنتاج المحلي.

---

(1) خالد بن محمد النعيمي، الأعمال المصرفية، الإدارة العامة للتعليم الفني 1998، الرياض 134/ 136.

3- مخاطر سعر الفائدة:

هذه المخاطر ناتجة عن تغير أسعار الفوائد صعودا أو هبوطاً حسب وضع كل مصرف على حدة نسبة إلى السيولة المتوفرة لديه ومثالاً على ذلك:

هناك احتمال أن يتعرض المصرف إلى خسارة عند توفير فائض السيولة لديه في حالة هبوط سعر الفائدة وعندما تشح السيولة فيضطر المصرف للاقتراض من سوق المصارف فمن المحتمل أن يتعرض لخسارة في حالة ارتفاع سعر الفائدة لذلك يتوجب على المصرف أن يولي هذا الموضوع مراقبة وإدارة مستمرة تجنبا للمخاطر.

4- مخاطر المعاملات:

كثيراً ما نسمع عن تحرك أسعار الدولار الأمريكي أو الين الياباني صعوداً أو هبوطاً في الأسواق المالية مقابل المارك الألماني أو الجنيه الإسترليني مثلاً.

لذلك يجب أن يكون للمصرف القدرة على حماية أمواله وأموال عملائه ضد هذه التقلبات سواء كانت صعوداً أو هبوطاً.

5- مخاطر السيولة:

غالباً ما تنتج هذه المخاطر بسبب عدم مقدرة المصرف على جذب إيداعات جديدة من العملاء أو بسبب ضعف المصرف في إدارة الموجودات والمطلوبات.

هذا ويقوم المصرف باللجوء إلى أسواق المصارف كلما أقرض عملاءه، وذلك لكي يتمكن من الإيفاء بتعهداته على الوفاء بطلبات القروض من عملاء المصرف.

فكلما اقترض المصرف من الأسواق المالية، قلت مقدرته على إبقاء هامش ربحي جيد على القروض التي يقدمها.

6- المخاطر التشغيلية:

هذه تتعلق بالمخاطر المتصلة بالعمل اليومي في المصارف. ولأن المصارف ليست كالمصانع فإن المخاطر التشغيلية فيها تتركز في عمليات السطو والمباني غير الآمنة. وتتضمن هذه المخاطر أيضاً أخطاء الصرافين والقيودات الخاطئة.

7- المخاطر القانونية:

هي المخاطر التي قد يتعرض لها المصرف من جراء نقص أو قصور في مستنداته مما يجعلها غير مقبولة قانونياً. وقد يحدث هذا القصور سهواً عند قبول مستندات ضمانات من العملاء والتي يتضح لاحقاً أنها ليست مقبولة لدى المحاكم.

وقد يحدث أكثر من واحدة من المخاطر المذكورة في آن واحد. لذا فإن المصارف عموماً ترسم سياستها لإدارة وتحديد تلك المخاطر، وتقوم بعد تحليلها بضبطها ضمن حدود معقولة. كما تقوم بمراقبتها بصفة مستمرة من خلال قسم ينشأ خصيصاً لإدارة المخاطر.

البنوك الإلكترونية

يقصد بالبنوك الإلكترونية تلك البنوك التي تقدم خدماتها إليكترونياً عن بعد عن طريق شبكة معلومات البنك الداخلية حيث يوجد اتفاق عام على أن البنوك الإلكترونية تحقق العديد من المزايا لكل من البنوك والعملاء وأهم هذه المزايا(1).

1. توفير الخدمات المالية للعملاء على مدار 24 ساعة.
2. تقديم معلومات حديثة عن حسابات العملاء.
3. القدرة على الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال الإنترنت.
4. إجراء العمليات الحسابية.
5. الحصول على نصائح مالية من البنك سواء من خلال البريد الإلكتروني أو بشكل مرئي من خلال الكاميرات.
6. أما عن الأسباب التي تدفع البنك لتطبيق هذه النوعية من الخدمات الإلكترونية فإنها تتمثل فيما يلي:(2)

1. تخفيض احتمالات فقد البنوك لعملائها الحاليين وتحولهم للبنوك التي تقدم الخدمات المالية الإلكترونية على مدار أربعة وعشرين ساعة.
2. فرصة لتخفيض تكاليف إنشاء الفرع.

---

(1) Jeon, L.& Rice, W.P. "from webstrategy to implementation at liberty financial companies". In cronin, M.J. (Ed.) Banking & Finance on the internet, Jon Wiley & Sons, New York, NY, (1997), pp. 107-136.

(2) د. عبدالعاطي لاشين، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص397-399.

3. زيادة درجة مرونة العاملين بالبنك لمواجهة أي تغيير في تكنولوجيا الخدمات المصرفية.
4. إعادة خلق انطباع جيد لدى العملاء عن البنك كبنك متطور تكنولوجياً.
5. خلق فرصة التركيز على القطاعات المستهدفة من العملاء والذين يفضلون وسائل الاتصال الإلكترونية من الشباب ورجال الأعمال ذوي الدخول المرتفعة.

أنواع الخدمات المالية الإلكترونية:

يمكن تقسيم مواقع البنوك على الإنترنت إلى نوعين هما:

- مواقع الإعلان عن الخدمات والمنتجات التي قدمها البنك في الفروع التقليدية الخاصة به ويسمى مواقع المعلومات.
- مواقع التعاملات المتكاملة والتي يمكن من خلالها الحصول على الخدمات التالية:

■ **مراجعة الحسابات:**

حيث يمكن للعميل مراجعة حسابه في أي وقت وكذلك مراجعة آخر التعاملات التي تمت، كما يمكن أيضاً فتح حساب لدى البنك من خلال استخدام بطاقة الائتمان.

■ **تحويل المدخلات:**

وهذا يعني إمكانية تحويل الأموال من حساب إلى آخر. بعض البنوك تقوم بهذه العملية فور طلب العميل لها والبعض الآخر يأخذ بعض الوقت.

■ **دفع الفواتير:**

هنا يمكن للعميل دفع أي فواتير خاصة به من خلال موقع البنك على الإنترنت وذلك مقابل رسوم معينة وبعض البنوك تقدم هذه الخدمة مجاناً والبعض الآخر يقدم هذه الخدمة مجاناً في حدود معينة لمبلغ الفاتورة.

■ **تحديد المواصفات الخاصة بالعميل:**

بعض البنوك تسمح للعميل بتحديد مواصفات الصفحة الخاصة به مثل تغير استخدامات بعض الأزرار حيث تقوم بسؤال العميل عدداً من الأسئلة لتصميم عروض تتناسب مع إمكانياته ورغباته.

- **توفير أسواق جديدة للمستهلك:**

حيث يقدم البنك عروض خاصة لمنتجات غير بنكية من خلال توضيح عناوين هذه الأماكن على الصفحة الخاصة بالبنك مع إعطاء تحقيقات إذا تم الشراء من هذه المواقع.

- **فتح حساب جار بفوائد:**

حيث يتم فتح حساب جار بفوائد كوسيلة لجذب العملاء وتشجيعهم على استخدام الإنترنت. حيث تضع بعض البنوك آلة حاسبة للقيام بالعمليات الحسابية فوراً.

- **إعادة جزء من رسوم ماكينات الدفع الآلي:**

بعض بنوك الإنترنت لا تمتلك ماكينات دفع خاصة بها وبالتالي تعرض للعميل إمكانية استخدام ماكينة بنك آخر مع إعادة رسوم استخدام هذه الماكينة للعميل.

- **شراء شهادات الادخار:**

حيث تعرض البنوك معدلات فائدة أعلى على هذه الشهادات إذا تم شراؤها عن طريق الإنترنت وذلك نظراً لشدة المنافسة بين البنوك فيما يتعلق بمعدلات الفائدة.

- **الحصول على قروض:**

حيث يمكن الحصول على القرض من خلال موقع البنك على الإنترنت فوراً وبالإضافة إلى ذلك يسمح للعميل بمقارنة أسعار الفائدة للبنوك الأخرى وذلك من خلال الموقع الخاص بالبنك الذي يتم التعامل معه.

- **ملأ طلب الحصول على بطاقات ائتمانية:**

حيث يمكن للعميل ملأ هذا الطلب عن طريق الإنرنت والحصول على البطاقة في المنزل وذلك بعد المقارنة بين البنوك المختلفة فيما يتعلق بالرسوم أو الفوائد.

وأحد أفضل المميزات هنا هو إمكانية الحصول على بطاقة جديدة عند انتهاء البطاقة القديمة مباشرة.

- **خدمات التخطيط المالي:**

مع زيادة درجة التعقد في الأسواق المالية تقوم بعض البنوك بمساعدة العملاء في إدارة أموالهم حيث يمكن للعميل أن يستخدم موقع البنك على الإنترنت بإدخال مجمل العمليات المقترحة فيقوم البنك بتحديد أيهًا أعلى فائدة وأقل مخاطرة قبل إعطاء الأمر بالقيام بالعملية.

- **تقديم خدمات تأمينية:**

حيث تسمح بعض البنوك للعميل بمعرفة عروض التأمينات المتاحة بكل أنواعها والمقارنة فيما بينها على أفضل عروض التأمينات.

- **خدمات السمسرة:**

وذلك لمساعدة العملاء في شراء أفضل الأسهم عن طريق موقع لبنك على الإنترنت وهذه أسهل وأضمن وسيلة شراء للشخص غير المحترف نظراً للنصائح التي يقدمها البنك لهؤلاء العملاء.

- **الخدمات الفنية:**

وتتمثل في تعديل البرامج الخاصة بعملاء البنك لتتوافق مع البرامج الخاصة بالبنك وذلك فيما يتعلق ببرامج إدارة الأموال.

- **الخدمات الضريبية:**

مثل مساعدة العميل في الحصول على معلومات عن حجم الضرائب المطلوب دفعها بعد مراجعة الأرباح والمصروفات الخاصة بالعميل.

- **الحماية الخصوصية:**

هذه لا تعتبر خدمة خاصة لكن البنوك تهتم بها بشكل كبير حتى يشعر العميل بدرجة عالية من الحماية للعمليات التي يقوم بها مع البنك حيث أن هذا هو الفارق بين بنك وآخر.

البنوك وخلق النقود "الائتمان":

وهنا يلاحظ أن البنوك لا تقدم قروضاً للجمهور من ودائع تحت حوزتها فقط بل إنها تقدم قروضاً من ودائع ليس لها وجود لديها وذلك على شكل حسابات جارية حيث قد لاحظت البنوك ما يلي:[1]

1. أن مقدار ما يسحب من الودائع في فترة واحدة يقل كثيراً عن مجموع قيمة هذه الودائع في الظروف العادية.
2. الإيداع والسحب عمليتان مستمرتان وأن ما يسحب من نقود يمكن تغطيته بما يودع فيها.
3. نتيجة لذلك تتكدس الأموال الناتجة عن فائض مبلغ الودائع على مبلغ السحب في خزائن البنك.
4. أن البنك يستطيع أن يقرض من هذه الأموال جزءاً كبيراً بعد أن يحتفظ بما يتراوح ما بين 10٪–30٪ من مجموعها لتغطية طلبات الساحبين.

وبناءً على كل ما سبق يمكن وضع الافتراضات التالية:

1. أن جميع البنوك التجارية تعمل وكأنها بنك واحد ذو فروع متعددة.
2. أن هذا البنك يحتفظ بنسبة مئوية معينة من كل وديعة في حساب له لدى البنك المركزي كاحتياطي قانوني ولنفرض أنها 20٪.
3. أن جميع الساحبين والمودعين يتعاملون بالحسابات الجارية.
4. أن جميع الساحبين والمودعين يقومون بإيداع ما لديهم من شيكات أو نقود بهذا البنك أو بأحد فروعه فور حصولهم عليها.
5. أن البنك يرغب في إقراض ما لديه من أموال تفيض عن الاحتياطي الذي يرغب في بالاحتفاظ به.
6. أن هناك طلباً على القروض يغطي هذه الأموال الفائضة.

---

(1) د. زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص27، وما بعدها.

7. أن القروض تمنح على شكل حسابات جارية أو على شكل نقود يتم إيداعها فيما بعد في ذلك البنك أو أحد فروعه.

وبناء على هذه الفروض يمكن القول أن:

أن قدرة البنوك التجارية مجتمعة على خلق الائتمان تساوي حاصل ضرب قيمة الوديعة الأصلية ونرمز لها بالرمز وْ فيما يسمى بمضاعف الائتمان أو مضاعف الودائع المخلوقة من البنوك التجارية وهذا المضاعف يساوي (1/ن-1) حيث (ن) تمثل نسبة الاحتياطيات الواجب الاحتفاظ بها من الودائع أي أن:

قدرة البنوك التجارية على خلق الائتمان (ق) = و (1/ن-1)

ومن ثم يمكن القول على أن مقدرة البنوك مجتمعة على خلق النقود تتحدد بالعوامل التالية: [1]

أ. حجم الوديعة الأولية.

ب. نسبة الاحتياطي القانوني المعمول بها.

ج. مدى احتفاظ البنوك مجتمعة بالزيادة في الودائع بخزائنها.

د. مدى رغبة البنوك مجتمعة بالإقراض.

ه. مدى تمكن البنوك مجتمعة من الإقراض.

ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإن العلاقات التالية هي علاقات صحيحة:

1. يتناسب حجم النقود التي يمكن للبنوك مجتمعة أن تخلقها تناسباً عكسياً مع نسبة الاحتياطي القانوني المعمول به.
2. يتمشى حجم البنوك النقود المخلوقة تمشياً طردياً مع الوديعة الأولية.
3. يتمشى حجم النقود المخلوقة تمشياً طردياً مع مدى نجاح البنوك مجتمعة في الإقراض.
4. تضعف مقدرة البنوك مجتمعة[□] على خلق نقود جديدة إذا تسرّب جزء من الزيادة في مبالغها الحرة إلى التداول.

---

(1) أ. محمد عبدالعزيز عجمية وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية، بيروت، 1982، ص52.

كما أنه يمكن استخلاص أن فكرة خلق الودائع (أو الائتمان) إنما تكون في قيام غالبية الأفراد أصحاب الودائع بتسوية مدفوعاتهم بواسطة الشيكات، وأنهم لا يسحبون نقداً ورقياً من ودائعهم إلا بنسب ضئيلة للغاية، ونتيجة لهذا رأت البنوك أنها تستطيع ممارسة نشاطها المصرفي العادي دون أن تحتفظ بكل ما لديها من ودائع شكل نقدي، لأن أصحاب الودائع لا يتقدمون لسحب ودائعهم كاملة في يوم واحد، كما أن كلهم لا يسحبون من ودائعهم في يوم واحد، ولذلك رأت البنوك التجارية أن تحتفظ بجزء معين من هذه الودائع في شكل نقد سائل لمواجهة طلب المودعين المعتاد، على أن تقرض الجزء الأكبر من هذه الودائع لعملائها، وهي بذلك تقرض العميل مبلغ معيناً يودع في حسابه لدى البنك، ويستطيع السحب منه بموجب شيكات مثله مثل الوديعة الأصلية تماماً. وهذه الودائع تسمى ودائع مشتقة، وهكذا أصبحت الودائع الأصلية سبباً في خلق ودائع مشتقة فزادت الكمية المعروضة من النقود في المجتمع.

فلو كانت البنوك التجارية تحتفظ بنسبة 100٪ من ودائعها نقداً سائلاً لمواجهة طلبات أصحاب الودائع، لما أمكن لها خلق ودائع مشتقة ولتحولت هذه البنوك إلى خزائن حديدة فقط وظيفتها الاحتفاظ بهذه النقود إلى حين أن يطلبها أصحابها.

ونستطيع توضيح هذه الفكرة بمثال رقمي مبسط، فلو افترضنا أن بنك القاهرة تلقى من أحد عملائه مبلغ عشرة آلاف جنيه، فسيقيد هذا المبلغ في ميزانية بنك القاهرة مرة في جانب الأصول اسم (نقود)، ومرة في جانب الخصوم باسم (ودائع) وذلك وفقاً لمبدأ القيد المزدوج:

---

(1) يجب ملاحظة أن مقدرة البنك الواحد على قدرة خلق الائتمان إنما تتوقف على نسبة الاحتياطي (س) والوديعة الأصلية (أ) وكذا الوديعة المشتقة (ش). قدرة البنك على خلق النقود أو الودائع المشتقة ش = ت×ن لأن الودائع المشتقة في هذه الحالة هي مجموع الائتمان الذي يستطيع البنك أن يمنحه مضروباً في نسبة ما يعود إليه من القروض التي يمنحها.

جانب من ميزانية بنك القاهرة

(بعد عملية الإيداع)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
10000	نقود	10000	ودائع
10000	المجموع	10000	المجموع

وهكذا فإن قيمة الوديعة التي أصبح يلتزم بها البنك تساوي قيمة المبلغ النقدي الذي أودعه العميل، وحتى الآن لم تتم أي زيادة في حجم المعروض النقدي في المجتمع، وحيث أن البنك يمارس نشاطه أن يقابل طلبات المودع، ولكنه يحتفظ بنسبة من هذه الوديعة وهذه النسبة عادة ما تحددها بعض قوانين الدولة على أن تقوم بإيداعها لدى البنك المركزي، وتسمى (احتياطي قانوني) ولذلك فإن البنك سيحتفظ لدى البنك المركزي بنسبة 20 مثلاً من هذه الوديعة، أما 80٪ من الوديعة فيمكنه توظيفها في أصول مربحة، مثل منح القروض أو الاستثمار في أوراق مالية مربحة ومن ثم يمكن تصوير ميزانية بنك القاهرة كما يلي:

جانب من ميزانية بنك القاهرة

(بعد القروض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
2000	نقدية (احتياطي قانوين 20٪)	10,000	ودائع
8000	قروض واستثمارات		
10,000	المجموع	10,000	المجموع

ويلاحظ أن البنك حينما فتح قرضاً بمبلغ 8000 جنيها، فإنه قد أضاف بذلك إلى العرض الكلي للنقود مبلغاً قدره 8000 جنيهاً، وهذه هي نقطة البداية في خلق النقود، وتسمى نقوداً ائتمانية أو مصرفية أو نقود ودائع.

وبالطبع لن يتوقف الأمر عن هذه النقود، فالمقترض الذي اقترض الـ 8000 جنيه سيلجأ غالباً إلى إيداع هذا المبلغ في أحد البنوك الأخرى أو سيدفعها إلى شخص

آخر سيقوم بدوره بإيداعها أحد البنوك، وبالطبع سيتصرف البنك الثاني (بنك الإسكندرية) مثل تصرف بنك القاهرة، فسيحتفظ بنسبة 20٪ من الوديعة كاحتياطي قانوني لدى البنك المركزي ويستثمر نسبة 80٪ منها، وبذلك تكون ميزانية بنك الإسكندرية كما يلي:

جانب من ميزانية بنك الإسكندرية

(بعد القرض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
1600	نقدية (20٪ احتياطي قانوني)	8000	ودائع
6400	قروض واستثمارات		
8000	المجموع	8000	المجموع

ويكون بنك الإسكندرية بهذا التصرف قد أضاف 6400 جنيها إلى العرض الكلي لنقود في المجتمع، وبنفس الطريقة نستطيع تتبع مبلغ الـ 6400 جنيها التي سيقرضها بنك الإسكندرية إلى أحد عملائه، والذي سيقوم بدوره بإيداعها بنك مصر مثلاً وحيث أن بنك مصر لا بد أنه سيتصرف في هذه المبالغ نفس تصرف البنوك الأخرى حتى يستطيع زيادة أرباحه، ومن ثم يمكن تصوير ميزانية بنك مصر بعد عملية الإيداع وعملية الأقراض بالشكل الآتي:

جانب من ميزانية بنك القاهرة

(بعد القروض)

أصول		خصوم	
جنيه		جنيه	
1280	نقدية (احتياطي قانوني 20٪)	6400	ودائع
5120	قروض واستثمارات		
6400	المجموع	6400	المجموع

وبذلك فإن بنك مصر قد أضاف مبلغاً قدره 5120 جنيهاً إلى العرض الكلي للنقود داخل المجتمع.

وواضح من ذلك أن البنوك الثلاثة السابقة حققت إضافة إلى العرض ا لكلي للنقود 19520=5120+6400+8000 جنيهاً، كما يلاحظ أن مجموع الودائع التي أصبحت تلتزم بها هذه البنوك الثلاثة أصبح 24400=6400+8000+10000 جنيهاً وهو يقارب 2.5 مرة حجم الوديعة الأصلية والتي كانت تبلغ 10000 جنيه.

والواقع أن الأمر لا يقف عند هذا الحد، حيث أن هناك البنك الرابع والخامس...الخ، وكل هذه البنوك تسلك مسلكاً واحداً في منح الائتمان، وإذا حاولنا تتبع هذه السلسلة، بافتراض أن الاحتياطي القانوني 20٪، فإنه يمكن عمل الجدول الآتي وذلك بتقريب الأرقام إلى جنيه:

رقم الدورة	الودائع الجديدة (أصلية أو مشتقة)	الاحتياطي القانوني (20٪)	المبلغ المستخدم الأقراض أو الاستثمارات (80٪)
1	10000	2000	8000
2	8000	1600	6400
3	6400	1280	5120
4	5120	1020	4100
5	4100	820	3280
6	3280	660	2630
7	2630	520	2100
8	2100	420	1680
9	1680	340	1340
10	1340	270	1070
-	-	-	-
-	-	-	-
-	-	-	-
الجملة في الدورة 25 تقريباً	44650	8930	35720

ويمكن حساب كمية النقود الائتمانية التي تخلقها البنوك التجارية بموجب المعادلة الآتية:

$$\text{الودائع المصرفية} = \text{الوديعة الأصلية} \left[\frac{1}{\text{نسبة الاحتياطي القانوني}} - 1 \right]$$

$$= \frac{\text{الوديعة الأصلية} - \text{الوديعة الأصلية} \times \text{نسبة الاحتياطي}}{\text{الوديعة الأصلية} \times \text{نسبة الاحتياطي}}$$

وعملية الحسابات تتم في ظل توافر الشروط التالية:

1. عدم وجود تسرب، أي أن كل المبالغ المتداولة داخل المجتمع يتم استخدامها عن طريق توسيط البنوك.
2. لا تجنب البنوك التجارية أي احتياطيات أخرى بخلاف الاحتياطي القانوني.

قيود خلق الائتمان

قدرة البنوك على خلق الائتمان أو خلق النقود المصرفية، ليست بلا حدود، ولكن يرد عليها بعض القيود التي تحد من هذه القدرة أهمها:

1- سلوك باقي البنوك التجارية:

يشترط لنجاح سياسة خلق الودائع أو النقود المصرفية، أن تسلك كل البنوك مسلكاً واحداً بالنسبة لسياستها الائتمانية، بحيث تلجأ إلى التوسع الائتماني بالشروط التي تحكمها جميعاً، أما إذا قامت المنافسة بين البنوك مثل التساهل في شروط الاقتراض، أو منح مزايا للمودعين فإن مثل هذه المنافسة قد تؤدي إلى أن يحقق أحد البنوك أرباحاً كبيرة على حساب البنوك الأخرى وذلك لقدرته على خلق الائتمان، بسبب جذبه لودائع أكثر.

2- الاحتياطي النقدي:

الاحتياطي القانوني الذي يودعه البنك التجاري لدى البنك المركزي تنفيذاً للتشريعات إنما يحد من قدرة البنك على خلق نقود الودائع، إلا أنه عادة ما تحتفظ

البنوك التجارية باحتياطيات أخرى تدعيما لمركزها المالي وللثقة التي يوليها إياها للعملاء، تسمى (احتياطي نقدي) ومن ثم فهذا الاحتياطي يضعف من قدرة البنوك على خلق الودائع.

المشكلات التي تواجه إدارة البنوك(1)

1- مشكلة ضعف الملاءمة البنكية

ونحن نقصد بالملاءمة هنا مدى التناسب بين عمليتي الإيداع والسحب فقد تزيد عمليات السحب على عمليات الإيداع ومن ثم فإنه على إدارة البنك أن تحتاط لذلك بأكثر من وسيلة مثل: تشجيع العملاء على الإيداع والدخول في معاملات أكثر أماناً والحصول على عوائد مالية أكثر فائدة للعميل.

2- مشكلة سوء معاملة العملاء:

حيث أن من الأسباب التي تصرف العملاء عن التعامل مع بنك معين مشكلة سوء المعاملة أو عدم تسهيل إجراءات التعامل أو إهمال العميل أو عدم مساعدته بالمشورة الفنية عند الضرورة.

3- مشكلة المنافسة البنكية

وهي تلك المنافسة التي تنشأ بين البنوك باختلاف أنواعها وهنا ينبغي الإشارة إلى أن المنافسة المتكافئة بين البنوك تعني مزيداً من المزايا التي يمكن أن يتحصل عليها العملاء.

4- مشكلة الأمن الذاتي للبنك:

حيث يتطلب الأمر هنا توفير الحراسة والأمن للبنك وموظفيه وعملاء البنك أثناء تواجدهم في فرع البنك.

5- مشكلة ضبط الأرصدة:

حيث يتطلب الأمر ضرورة ضبط الأرصدة لكل عميل عقب كل عملية تعامل.

---

(1) د. أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية 1998، ص 79 وما بعدها.

6- مشكلة الشيكات الباطلة:

وهي تلك الشيكات التي لا يتوافر لها رصيد يغطي القيمة المطلوبة للصرف أو الشيكات التي تبطل بسبب عدم صحة التوقيع.

7- مشكلة نقل النقدية:

وتعتبر هذه من أهم المشاكل التي تواجه البنك ولا سيما عند نقل النقدية والعملات الصعبة لتسليمها للمركز الرئيسي للبنك أو إلى البنك المركزي الأمر الذي يتطلب حراسة على مستوى عال وقد تعهد بعض البنوك بهذه المهمة إلى شركات متخصصة من هذه العمليات.

8- مشكلة تقديم خدمات مصرفية جديدة:

حيث ينظر البعض إلى هذا النشاط على أنه نوع من تدليل العملاء بالإضافة إلى أنه يسبب مزيداً من النفقات غير أنه مع تزايد أعداد البنوك أصبح هذا الأمر في غاية الأهمية.

2 الفصل الثاني

التخطيط لأنشطة البنوك

الفصل الثاني

التخطيط لأنشطة البنوك

مفهوم التخطيط

التخطيط هو عملية عقلية في أساسها وميل ذهني إلى أداء الأشياء بطريقة مانعة فالتخطيط تفكير قبل الأداء، وأداء في ضوء الحقائق لا التخمين.

والتخطيط غالباً ما يكون روتينيا في المستويات الدنيا في المنظمة، فالقرارات التي تتخذ على هذه المستويات تتعلق بمدة قصيرة من الزمن، كما أن فاعليتها محدودة في نطاق ضيق وأهدافها مباشرة ويسهل التعرف عليها.

ثم يمكن استنتاج أن:

1. التخطيط عملية ذهنية تتطلب قدراً من الحنكة والخبرة والذكاء بالإضافة إلى معرفة مختلف العوامل المكونة للحاضر والمستقبل، وكيفية ودرجة تفاعل هذه العوامل مع بعضها والنتائج الناجمة عن تفاعل هذه العوامل مع بعضها وكيفية استغلالها لصالح المنظمة.
2. يشكل التنبؤ دعامة أساسية لعملية التخطيط، فالتخطيط بدون تنبؤ لا يعتبر تخطيطاً عملياً، فالتنبؤ يرصد المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة ويحاول التعرف على اتجاهاتها المستقبلية حتى لا تفاجأ بها المنظمة.
3. يعتبر معظم مفكري الإدارة التخطيط عملية سابقة لكافة الأعمال الإدارية وهو العنصر الأول من حيث الترتيب المنطقي والأهمية بين بنود العملية الإدارية وإن كان هناك نوع من الجدل الإداري حول هذه النقطة.
4. على المخطط أن يربط عملية التخطيط ونتائجها بجدول زمني محدد وأن لا يترك ذلك للظروف أو الزمن.[1]

---

(1) عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان 1991، ص55.

5. لا بد للمخطط من توفير العجلة الضرورية من أجل الوصول إلى الأهداف وذلك بوضع سياسات وإجراءات وقواعد منطقية يمكن تحقيقها.
6. يستلزم التخطيط الجيد توافر بنك كاف من المعلومات التي تتميز بالدقة والحداثة.

وخلاصة القول بأن التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على المشكلات والاستعداد لحلها وذلك عن طريق استخدام الأدوات التالية:

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد السياسات والإجراءات.
3. تحديد القواعد والطرف.
4. التنبؤات.
5. برامج العمل.
6. الجداول الزمنية.
7. الموازنات التقديرية.

هذا وسوف نتناول تلك الأدوات بشيء من التفصيل وذلك على النحو التالي:

(1) الأهداف

تحتل دراسة الأهداف أهمية خاصة في الدراسات و الممارسات الإدارية والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض لموضوع الأهداف.

مفهوم الهدف:

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معاني الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتي تتمثل فيما يلي:

أ- الأغراض النيات: هي الجانب السلوكي في الهدف وهي تتعلق بالأشياء الرئيسة التي يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهي ترتبط بالمسائل الشخصية.

ب-الغايات: هي أهداف قصيرة الأجل.

ج- القيم: هي مجموعة المبادئ والأفكار التي يؤمن بها الفرد.

د- النهايات: هي جميع الأهداف التي يسعى أي جهد إنساني لبلوغها.

ه- المعيار: هو التعبير عن الهدف في صورة كمية.

ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتي تتطلب بشكل أساسي ما يلي:

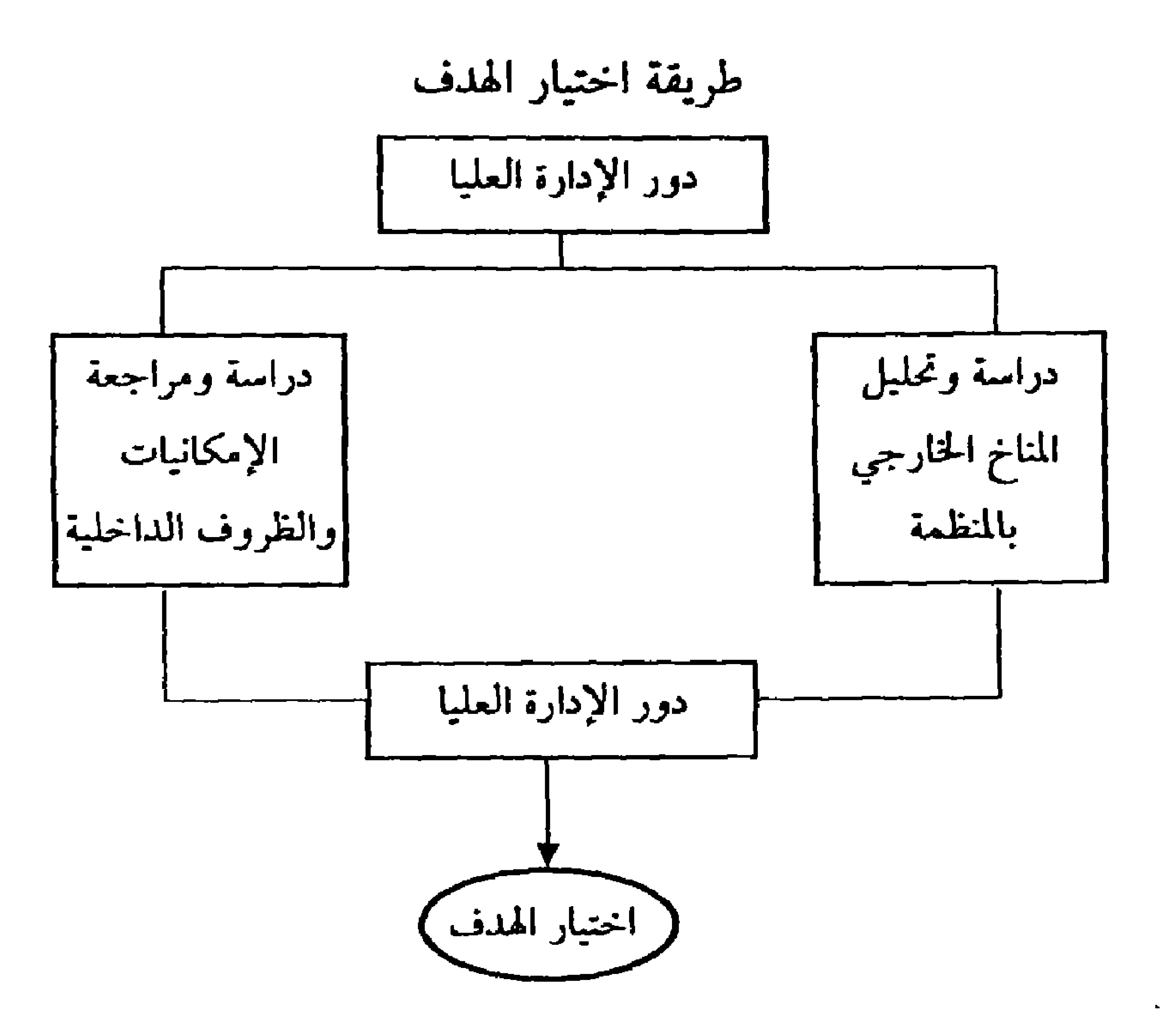
أ- البدء بتحقيق الهدف العام.

ب-اكتشاف مجموعة من الوسائل التي يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعي جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديداً لتحقيقه.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفياء هم الذين تتوافر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوي بالمؤثرات التي تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل التالي العملية التي يتم بها اختيار الهدف.

طريقة اختيار الهدف



مجالات الأهداف:

يقصد بمجالات الأهداف: أنواع الأهداف، أي أن مجال الهدف هو نوع الهدف. وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

1- الهدف الرئيسي:

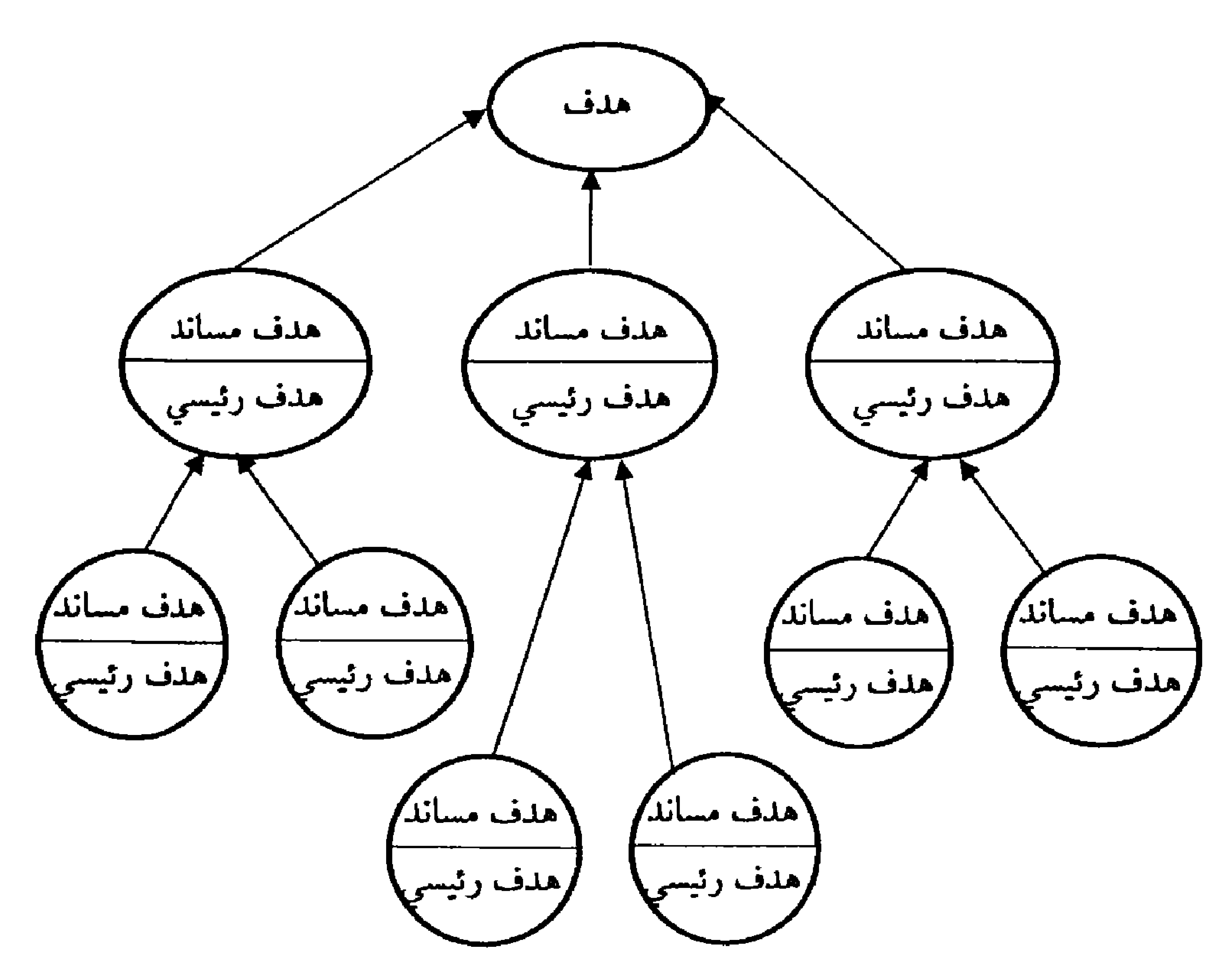
هو ذلك الهدف الذي يتحكم ويسيطر على باقي أهداف المنظمة وهو يمثل مصدراً مباشراً للإشباع.

هذا ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية فإن الهدف الرئيسي يتمثل في تعظيم قيمة السهم في سوق الأوراق المالية مما يؤدي لتعظيم ثروة أصحاب حق الملكية وتعظيم الثروة هنا إنما يأتي عن طريق تعظيم الإيرادات أو تدنية المصروفات أو كلاهما معاً.

2- الأهداف المساندة:

هي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تساهم في الوصول إلى الهدف الرئيس، وعندما تتجمع هذه الأهداف معاً تكون ما يعرف باسم الخطة. مع ملاحظة أن من

هدف مساند يمكن أن يكوّن هدف رئيسي لهدف مساند آخر وذلك على النحو الـذي يوضحه الشكل التالي:



فمثلاً عندما يكون الهدف الرئيسي:

تطوير كفاءة رجال البيع بمعـدل يزيـد عـن العـام بنـسبة 100٪ يكـون الهـدف مساند(1):

عقد اجتماع مع رجال البيع لمعرفة حقيقة مشكلاتهم.

هدف مساند(2): إعداد برنامج تدريبي لرجال البيع.

هدف مساند(3):إعداد برنامج لمكافآت رجال البيع المهرة.

وعلى مستوى البنوك التجارية تتمثل الأهداف المساندة فيما يلي:

1. **تحقيق أقصى ربحية:**

يتكون الجانب الأكبر من مصروفات البنك من تكاليف ثابتـة تتمثـل في الفوائـد على الودائع. وهذا يعني –وفقاً لفكرة الرفع المالي– أن أرباح تلك البنوك أكثـر تـأثراً بالتغير في إيراداتها، وذلك بالمقارنة مع منشآت الأعمال الأخرى. لذا يقال أن البنـوك

التجارية تعد من أكثر منشآت الأعمال تعرضاً لآثار الرفع المالي، فإذا ما زادت إيرادات البنك بنسبة معينة ترتب على ذلك زيادة الأرباح بنسبة أكبر. وعلى العكس من ذلك إنخفضت الإيرادات بنسبة معينة انخفضت الأرباح بنسبة أكبر، بل قد تتحول أرباح البنك إلى خسائر. وهذا يقتضي من إدارة البنك ضرورة السعي لزيادة الإيرادات وتجنب حدوث انخفاض فيها.

وإذا كان للاعتماد على الودائع –كمصدر رئيسي لموارد البنك المالية– بعض الجوانب السلبية نتيجة لالتزام البنك بدفع فوائد عليها سواء حقق أرباحاً أم لم يحقق فإن للاعتماد على الودائع ميزة هامة، فالعائد الذي سوف يحققه البنك على استثماراته عادة ما يقل عن العائد الذي يطلبه ملاكه، ومن ثم إذا اعتمد البنك على أموال الملكية في تمويل استثماراته فسوف يقفل أبوابه من اليوم الأول، بل وربما لا يفتح أبوابه على الإطلاق. أما الاعتماد على الودائع كمصدر رئيسي لتمويل الاستثمارات فيحقق للبنك حافة صافي الفوائد التي تتمثل في الفرق بين الأرباح المتولدة عن استثمار تلك الودائع وبين الفوائد المدفوعة عليها. وبالطبع يذهب هذا الفرق إلى ملاك البنك، مما يجعل العائد الذي يحصلون عليه أكبر بكثير من العائد على الاستثمار. هذا ويطلق أحياناً على حافة صافي الفوائد بعائد الرفع المالي أو عائد المتاجرة بالملكية، أي العائد الناجم عن الاعتماد على أموال الغير في تمويل الاستثمارات.

2. تجنب التعرف لنقص السيولة:

يتمثل الجانب الأكبر من موارد البنك المالية في ودائع تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغي أن يكون البنك مستعداً للوفاء به في أي لحظة. وتعد هذه من أهم ا لسمات التي تميز البنوك التجارية عن منشآت الأعمال الأخرى. ففي الوقت الذي تستطيع فيه هذه المنشآت تأجيل سداد ما عليها من مستحقات ولو لبعض الوقت، فإن مجرد أي إشاعة عن عدم توفر سيولة كافية لدى البنك كفيلة بأن تزعزع ثقة المودعين ويدفعهم فجأة لسحب ودائعهم مما قد يعرض البنك للإفلاس.

3. **تحقيق أكبر قدر من الأمان للمودعين:**

يتسم رأسمال البنك التجاري بالصغر، إذ لا تزيد نسبته إلى صافي الأموال عن 10٪. وهذا يعني صغر حافة الأمان بالنسبة للمودعين، الذين يعتمد البنك على أموالهم كمصدر للاستثمار. فالبنك لا يستطيع أن يستوعب خسائر تزيد عن قيمة رأس المال، فإذا زادت الخسائر عن ذلك فقد تلتهم جزءاً من أموال المودعين، والنتيجة هي إعلان إفلاس البنك.

3- الهدف الاستراتيجي:

هدف يوضع بواسطة الإدارة العليا ويركز على المسائل العامة والعريضة والمدى الزمني له ما بين خمسة إلى عشرة سنوات ويطلق عليه الهدف طويل المدى، ويمثل البقاء والاستمرار هدفاً استراتيجياً لأي بنك.

4- الهدف التشغيلي:

هدف يوضع بمعرفة الإدارة الوسطى ويكون في ضوء الأهداف الاستراتيجية، ويقع مداه الزمني بين أكثر من سنة وأقل من خمس سنوات، وهو متوسط الأجل، وهدف الربحية يمثل الهدف التشغيلي لأي بنك.

5- الهدف التكتيكي:

يوضع بمعرفة الإدارة المباشرة وفي ضوء الأهداف التشغيلية ويقع مداه الزمني بين شهر وأقل من سنة، وهو هدف قصير الأجل ويمثل تحديد نوع الاستثمار الذي يحقق أعلى ربحية ممكنة وكذلك الهدف التكتيكي لأي بنك.

أهمية تحديد الأهداف بالنسبة للنشاط البنكي:

يتم تحديد الأهداف نظراً لما يلي:

1. في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة التركيز على الأنشطة تصبح اللائحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.

2. التركيز على الأنشطة بدلاً من النتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعاً هي الرابحة.
3. التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب سيجعل العاملين أكثر التصاقاً بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.
4. التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثراً عكسياً على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.
5. المسؤول صاحب الكلمة في حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واثقاً من أي قرار وبالتالي سيخضع لرأي الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات عامة.

العوامل المؤثرة على تحديد الأهداف البنكية

1. المؤثرات البيئية الخارجية:

فالقوى المهنية في البيئة التي تحيط بالمنظمة تمثل أحد العناصر الهامة التي لها تأثيرها على إعداد الأهداف وصياغتها وتحديدها.

2. الموارد المتاحة للبنك:

فالبنوك الضخمة ذات الإمكانيات المادية والبشرية الهائلة تستطيع أن تتجاوب وتتكيف مع المؤثرات البيئية عند صياغتها، وتحديدها للأهداف بالمقارنة بالبنوك الصغيرة.

3. العلاقات المتبادلة:

بين أصحاب النفوذ وحائزي السلطة والعاملين داخل البنك ذاته تؤثر إلى حد كبير في تحديد الأهداف؛ فالإدارة العليا والوسطى والتنفيذية لها تأثير على البنك عن طريق الرقابة على الأفراد، وذلك من خلال عمليات التفكير ووضع المفاهيم والنظريات التي ينبغي أن تسود العمل، كما أن طبيعة العلاقة السائدة بين الإدارة العليا وأصحاب البنك والعاملين به لها تأثيرها على قدرة الإدارة على وضع ورسم

أهداف عليا طموحة وكذا فإن الأهداف تتأثر أيضاً بطبيعة العلاقة السائدة بين واضعي السياسة الاستراتيجية أنفسهم –فكلما سادت روح التعاون فيما بينهم كلما اتفقت الآراء على الأهداف المرغوب تحقيقها.

4. مجموعة القيم والاتجاهات:

تمثل هذه القيم مجموعة الآراء والاتجاهات حول ما هو جيد أو رديء، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مناسب، وكلما تأصلت هذه القيم في البنك كلما كان أكثر قدرة على استقطاب وجذب مدراء يتحلون بمثل هذه القيم.

صياغة الأهداف البنكية:

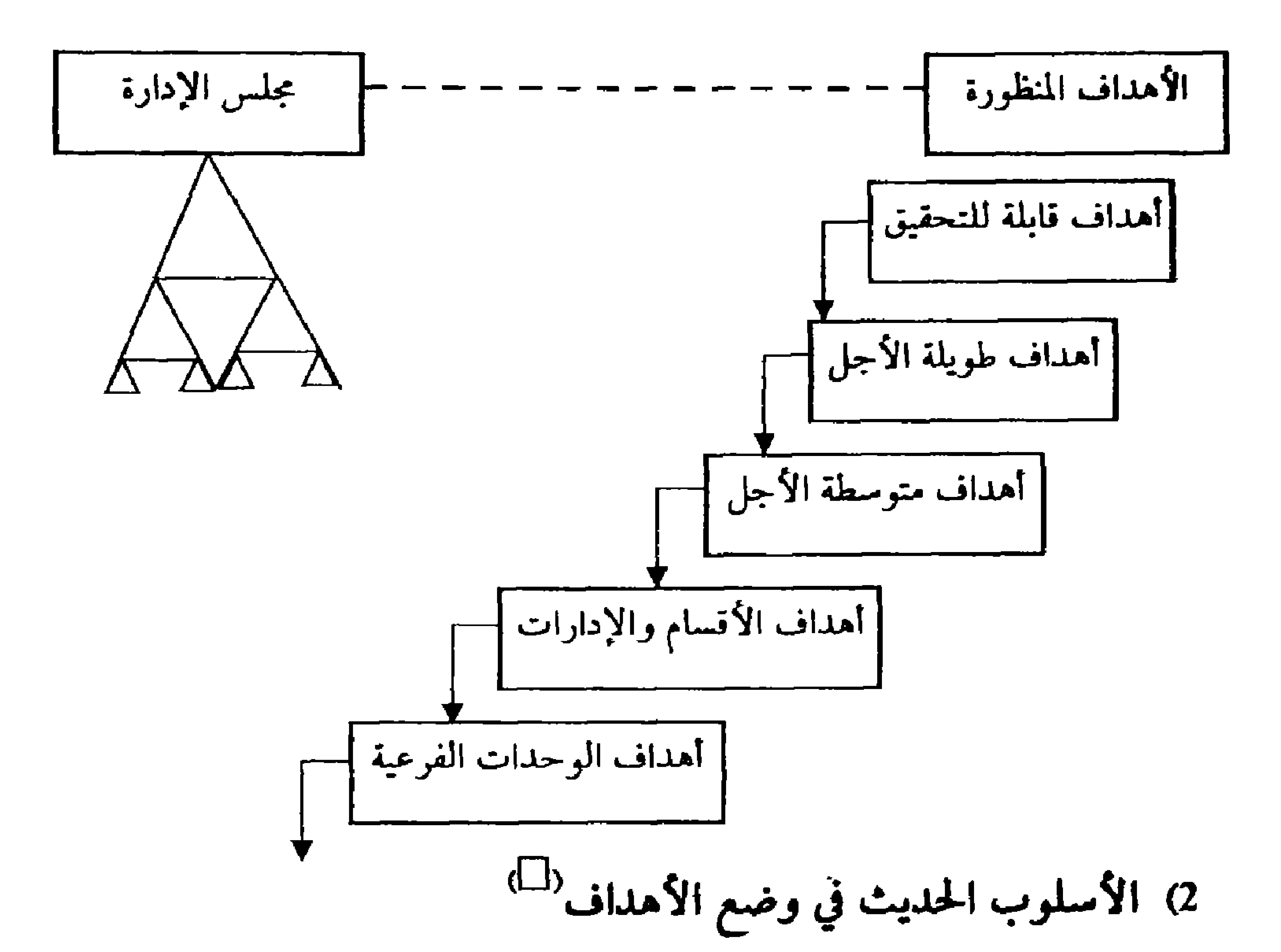
1) الأسلوب التقليدي في وضع الأهداف:

1. تبدأ الإدارة العليا بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.
2. تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية الطويلة الأجل.
3. يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك في ضوء الأهداف الاستراتيجية.
4. تبدأ الإدارات التنفيذية في تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية القصيرة الأجل.
5. في ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.
6. ويستمر وضع الأهداف في الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف البنك ككل وذلك على النحو الذي يوضحه الرسم التالي[1].

---

(1) د. حامد رمضان، إدارة المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص149.

الأسلوب التقليدي في صياغة الأهداف



2) الأسلوب الحديث في وضع الأهداف(1)

ويتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

1. يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.
2. لدى الأفراد استعداد قوي للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم الحاضرة والمستقبلية.
3. يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبي أو الإيجابي في أعمالهم.
4. إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المرؤوسين والرؤساء بحيث تترابط بعضها ببعض أفقياً ورأسياً.

(1) د. سيد الهواري، الإدارة، لماذا هذه الفروع والنتائج أسلوب فعال للإدالة ومنهج للتطوير التنظيمي، كلية عين شمس، 1976، ص21.

شروط صياغة الأهداف البنكية:

التركيز على النتائج وليست الأنشطة:

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الآتي:

1. عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها إن كان ليس هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.
2. يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.
3. يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.
4. يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.
5. يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.
6. يجب أن ترتب النتائج في شكل أولويات.
7. يجب أن تكون النتائج من النوع الذي يسهل قياسه كمياً.

1) التركيز على النتائج وليست الاتجاهات:

فالاتجاه هنا سواء كان صعوداً أو هبوطاً أمر غير مطلوب.

2) التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية:

فالنتائج الرئيسة هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما تدور حول:

- الكمية. - الجودة. - التكلفة

ومن أمثلة النتائج الفرعية:

تتجه تلك النتائج نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب وظروف العمل الجيدة...الخ.

3) التركيز على النتائج القابلة للقياس:

فالنتائج غير القابلة للقياس نسيانها أفضل ويمكن أن تكون المقاييس في شكل:

- قيمة. - وحدة. - نسبة.

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلي:

- حجم المبيعات/ لكل محافظة.
- حجم المبيعات/ لكل منطقة.
- حجم المبيعات/ لكل حي.
- حجم المبيعات/ لكل سلعة.
- حجم المبيعات/ لكل عميل.

4) التركيز على النتائج القابلة للتحقيق

- عدم التعامل مع الأهداف المنظورة والتي تمثل نقطة في نهاية خط مستقيم وممتد إلى مالا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر ا قترابه منها.
- كما لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم إنجازها.
- التعامل مع الأهداف المباشرة والتي يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

5) التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أي تدخل مع المناصب الأخرى

أن لكل مجال نتيجة نصل إليها حتى لا نضع مجالاً له نتيجة خاصة بمنصب تكون في نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

6) التركيز على الهدف الفعال[1]:

ولكي يصبح الهدف فعلاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية:

أ- مبدأ القبول:

أن يكون الهدف مقبولاً من جميع العاملين بالبنك ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف.

(1) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم (101) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ، ص54.

فالمطلوب دائماً هو نسج أهداف الأفراد في أهداف بالبنك بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح البنك ونجاح المجموعة من نجاح الفرد.

وإذا اعتبرنا أن أهداف البنك هي محصلة لأهداف المرؤوسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يعتمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين.

ب- مبدأ التحقيق:

أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق خلال فترة زمنية، محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحقيقه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

جـ- مبدأ التحفيز:

- إن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة موقف كل شخص له دور فيه.
- المسؤولية ليست مسألة فردية؛ فالمسؤولية جماعية والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.
- لا بد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالاندماج الشخصي في العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

د- مبدأ البساطة:

يجب البعد عن الأهداف الغامضة أو غير المؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف في عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن يكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن، غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذي يمكن الاستهانة به، بل يجب أن يحمل الهدف في طياته عنصر التحدي بالقدر الذي يدفع الأفراد لشحذ هممهم دون إصابتهم بالإحباط.

هـ- مبدأ الاتصالات:

يجب إبلاغ الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسؤولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة في الاتصالات المستمرة -سواء كانت شفهية أو تحريرية- على الأهداف الأساسية.

7) التركيز على المسؤوليات التي تغطيها النتائج(1)

يمكن النظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هي:

- **الروتين:**

وهو النشاط اليومي المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطّى عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطى بالأهداف.

- **حل المشاكل:**

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتيني إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.

- **التجديد:**

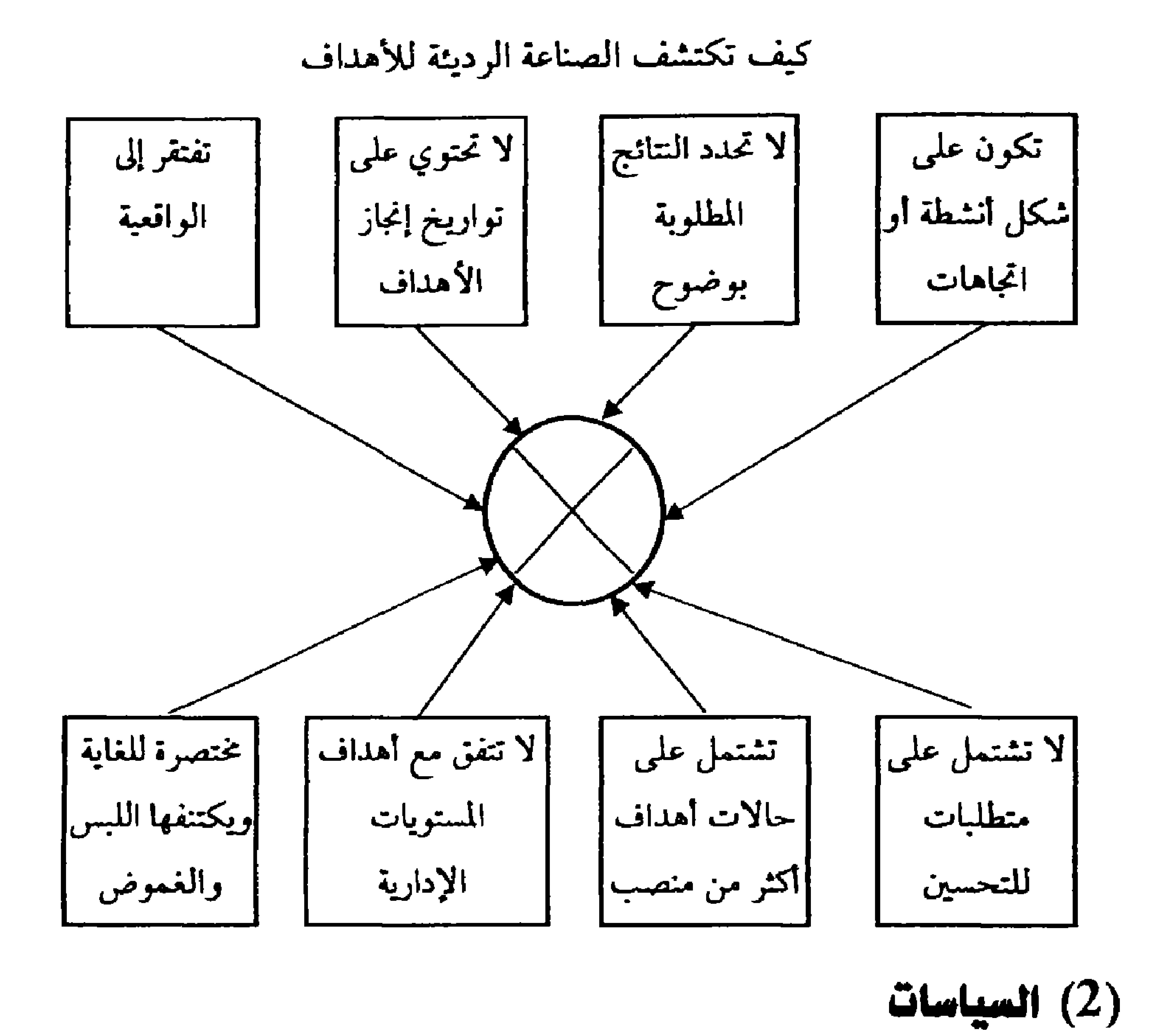
ونعني به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

هذا وفي نهاية هذا العرض نقدم فيما يلي شكلاً توضيحياً للكيفية التي يتم بها اكتشاف الأهداف الرديئة.

---

(1) د. صلاح السيد، الإدارة بالأهداف، دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح، غير مبين الناشر ولا سنة النشر، ص58.

كيف تكتشف الصناعة الرديئة للأهداف



(2) السياسات

هناك تعريفات متعددة لكلمة سياسة تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعريفات فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً في محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجا لعمليات اتخاذ القرارات أي باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً.

هذا ومن بين التعريفات التي وضحت معنى السياسة ما يلي:

- السياسة: هي التعبير الصريح والضمني عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المختصين أو المفكرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي[1].

(1) د. عمرو غنايم وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية، 1982، 332.

- والسياسة: هي عبارة عن خطط..جمل عامة..مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين في المشروع أو في أحد أقسامه[1].
- السياسة: هي عبارة عن مبدأ مرشد مسبق إقراره مبني على الأهداف -وهو الذي يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف[2].
- السياسة: هي مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهي في هذا لا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المسائل المماثلة[3].
- السياسة: هي دليل عام شفهي ومكتوب أو معروف ضمنياً يتم بمقتضاه وضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذي يجب إتباعه في العمل الإداري[4].

وخلاصة القول أن السياسة في جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر البنك في الوصول إلى أهداف وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيماً ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية فإن الإدارة تعني بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هي التي تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات.

خصائص السياسات البنكية[5]

1. السياسات دليل عمل لاتخاذ القرارات في المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسات الموضوعة.

---

(1) د. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، كلية عين شمس، القاهرة، 1987، ص60.

(2) مصطفى نجيب شاويش الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص324.

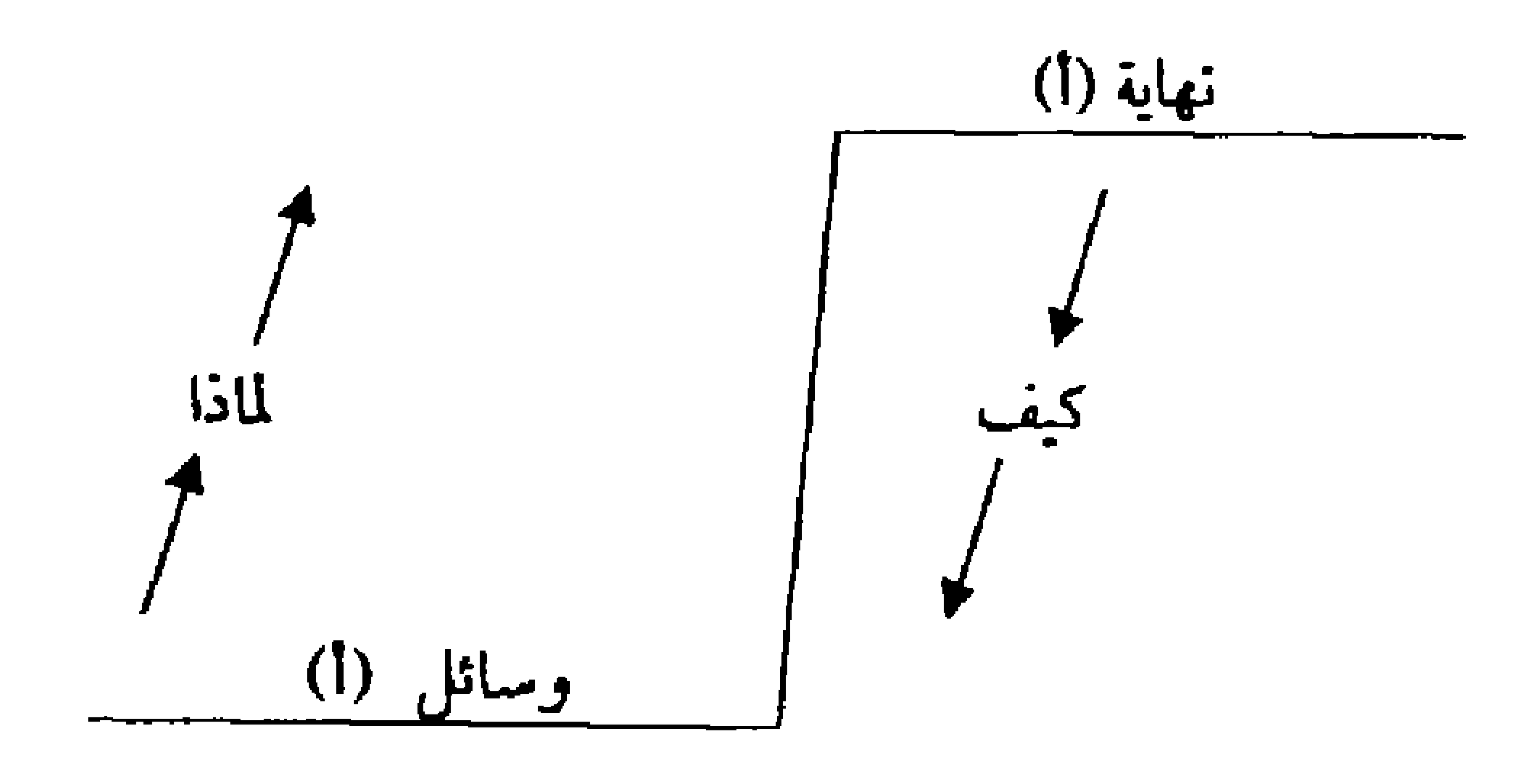
(3) هارولد كونتز وآخرون، مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف، ترجمة بشر العريضي ومحمود فتحي عمر، غير مبين الناشر، بيروت، 1982، ص120.

(4) د. صديقي عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، الطبعة الخامسة، الرياض، 1995، ص143.

(5) د. كار منصور وآخرون، وظائف الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص73.

2. تستمد السياسات أساساً من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هي الأهداف.. حيث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع..فمثلاً إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسي هو زيادة الربحية.. فلبناء السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات.

فمثلاً بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات.



حيث نتساءل..

كيف نزيد من الربحية..؟

فتكون الإجابة..

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الاستثمارات..

فيكون السؤال..

ولماذا نزيد من الاستثمارات؟

فتكون الإجابة..

نزيد من الاستثمارات حتى نضمن بقاء البنك.

فتكون السياسة..

أن ضمان بقاء البنك يستوجب زيادة الاستثمارات.

3. لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتناول الأمور السياسية كي يبقى هناك مجال لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة في السياسات.

أهمية السياسة للعمل البنكي:

تستمد السياسة أهميتها باعتبارها أداة تحقق ما يلي:

1. تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا.
2. الحد من إمكانية ظهور النزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون والتكامل.
3. إرتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية.
4. سهولة اتخاذ القرارات وبناء الخطط.
5. إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسة والفرعية بفاعلية.
6. تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعي المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة.
7. تقلل السياسات المتبعة من الشك والتردد الذي قد يصيب المتعاملين مع البنك.
8. تسير وتسهل فهم أهداف البنك لأنها ملموسة أكثر من الأهداف[1].

الشروط الواجب توافرها في السياسات البنكية([2])

يشترط في السياسة الفعالة ما يلي:

1. أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها.
2. أن تكون فاعلية التطبيق وواقعية ومرنة في نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف أمكن تعديلها وتطويرها.
3. أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر.
4. أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعني ذلك الجمود وذلك لإعطاء الثقة الكافية فيها ممن يقومون بتطبيقها، ومن الجمهور الذي يتعامل مع البنك.
5. أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقاً لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها.
6. أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع احتياجات البيئة التي يعمل فيها

---

(1) Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management. Nintch Edition (New York: McGrao Hil Book company 1998) p.64.

(2) د. محمود عساف، أصول الإدارة، دار الناشر العربي، القاهرة، 1967، ص 218 وما بعدها.

البنك، وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء.

7. أن تتميز بالثبات والاستقرار وكذا العدالة والإنصاف.

أهداف السياسات البنكية(1)

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هي:

1. توضيح الهدف المحدد للبنك.
2. وضع أسس التخطيط في المستقبل.
3. ربط وحدات البنك بعضها ببعض.
4. خلق الثقة في البنك.
5. ضمان بقاء البنك واستمراره في العمل.
6. تحقيق الكفاية في أعمال البنك.

مراحل بناء السياسات البنكية:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

(1) مرحلة التكوين			
1. جمع المعلومات - عن الأهداف العامة للبنك في الأجلين الطويل والقصير. - وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوانب القوة والضعف المتاحة أمام البنك.	2- جمع المعلومات المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات. والعلاقة بين تلك الأهداف والأهداف العامة للبنك.	3- مناقشة السياسات المقترحة مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم.	4- تحديد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة.

(1) د. محمد ماهر علش، أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة، كلية عين شمس غير مبين سنة النشر، ص390.

(2) مرحلة الاختيار في ضوء المعايير التالية				
معيار التكلفة	معيار العائد المتوقع	درجة المرونة الواجب توافرها في السياسة	درجة الملاءمة مع الظروف البيئية والاجتماعية والثقافية السياسية الاقتصادية	درجة رضاء الأفراد المنفذين عن السياسات المقترحة

(3) مرحلة التنفيذ	
(أ) إصدار السياسة بقرار يضفي عليها الشرعية التنظيمية وخاصية الالتزام	(ب) إعلام وتعريف القائمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إنجازها

هذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات وهي:

1. تحليل الفكرة الأساسية للبنك للتأكد من صحتها وسلامتها.
2. وضع مستويات السلوك التي سيتمسك بها البنك طوال حياته.
3. وضع خطوط العمل الرئيسة داخل البنك.
4. تحديد وجهة نظر البنك في معاملاته مع الغير.
5. تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدقائقها.
6. إحاطة جميع مستخدمي البنك علماً بكافة المبادئ التي تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم.
7. فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه.

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليس أمراً سهلاً وذلك للأسباب التالية:

1. التداخل والتعدد في أنشطة البنك.
2. درجة الوفرة أو الندرة في رأس المال.
3. الضغوط الخارجية التي تتمثل في سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية.
4. تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلي (العمال-الإدارة) والخارجي (العملاء) مع البنك.
5. دورة حياة البنك وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة.

أنواع السياسات البنكية

(أ) التقسيم حسب المستوى الإداري

- **السياسات الأساسية (الاستراتيجية)**

وهي السياسة التي توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك، وتكون مدونة في نظام التأسيس، ومداها الزمني إما طويل أو متوسط الأجل.. أما مداها التأثري فيشمل البنك ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أي تعديلات إذا لزم الأمر.

- **السياسات العليا (التنفيذية)**

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى في المنظمة ذلك في إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية وتتعلق بأوجه نشاط معين

- **السياسيات التشغيلية (تكتيكية)**

وهي تلك السياسات التي توضع بواسطة الإدارة المباشرة وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمتعلقة بنشاط معين ويوضح الجدول التالي المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات.

تقسيم السياسات حسب المستوى الإداري(1)

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة في التنظيم من القمة إلى القاعة	شاملة وإجمالية	هامة جداً
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق في كل قسم ووحدة وتعمل في مجال معين داخل التنظيم الواحد	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمال	تطبق في الوحدات المقابلة للنشاط اليومي للأفراد في التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

(ب) التقسيم بحسب المجالات الوظيفية:

- سياسات التسويق وتشتمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التي تحكم تخطيط الاستثمارات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها.
- السياسات المالية وتشمل كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك.
- سياسات الموارد البشرية وتحتوي على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والأجور.

(جـ) التقسيم بحسب كفاية أو عدم كفاية السياسات:

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما: السياسات المكتوبة والسياسات الشفهية أو الضمنية، وعادة ما تتم الاستعانة بالمعايير التالية في المفاضلة بين هذين النوعين:

1. درجة السرعة المطلوبة في تنفيذ السياسات.
2. درجة السرية المطلوبة.
3. تكلفة استخدام وسائل الاتصال.

---

(1) د. علي الشرقاوي، السياسات الإدارية، تحليل وبناء واختيار الاستراتيجيات في منشآت الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، غير مبين سنة النشر، ص346.

4. مدى توافر وسائل الاتصال الشفهية والمكتوبة.
5. درجة وأهمية الحفظ لأغراض الرقابة.

ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفهية للأسباب التالية: (1)

1. السياسة المكتوبة يمكن وصولها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأي تغيير في المعنى أو المضمون.
2. السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.
3. السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات.
4. تشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير في معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.
5. في حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

ويلاحظ أنه على مستوى البنوك التجارية فإننا نستطيع أن نميز بين السياسات الرئيسية التالية:

1- سياسة جذب الودائع:

تتمثل الوديعة في مبلغ من المال يودع لدى البنك ويكون لصاحبه الحق في استرداده في تاريخ لاحق. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الودائع: ودائع تحت الطلب أي ودائع جارية، ودائع توفير، وودائع لأجل. ويقصد بالودائع تحت الطلب تلك الودائع التي يكون لصاحبها حق السحب منها نقداً أو بموجب شيكات، بينما لا يكون له الحق في الحصول على فوائد. أما ودائع التوفير والودائع لأجل، فلا تعطى لصاحبها الحق في السحب بموجب شيكات، غير أنها تعطيه الحق في الحصول على فوائد.

هذا ويلاحظ أن النظرة المتأملة لتطور سياسات البنوك التجارية في مجال الودائع، تكشف عن أن تلك السياسات قد تأثرت بهدف الربحية فعندما كانت أسعار الفائدة

---

(1) د. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص131.

منخفضة على القروض، ركزت البنوك على الودائع تحت الطلب التي لا يدفع عنها فوائد. وعندما بدأت الودائع (بوصفها المصدر الأساسي لتمويل الاستثمارات) في التسرب لجأت البنوك إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل، كما لجأت أيضاً إلى جذب الودائع من الأفراد. كذلك تأثرت تلك السياسات بهدف السيولة. فالاتجاه إلى جذب ودائع التوفير والودائع لأجل نجم عن رغبة في تحقيق الاستقرار والثبات في حركة الودائع، كما نجم الاتجاه إلى جذب ودائع الأفراد عن رغبة في تنويع الودائع. وكما سبق الإشارة يؤدي الاستقرار والتنويع إلى تجنب تعرض البنك إلى نقص مفاجئ وشديد في السيولة.

2- سياسة الإقراض

يقضي الاتجاه التقليدي في سياسة الإقراض بأن تقتصر البنوك التجارية على تقديم القروض القصيرة الأجل التي تستحق خلال عام، على أن توجه تلك القروض إلى أغراض الإنتاج الحقيقي أي إنتاج السلع. وهو ما يعد تطبيقاً لنظرية القروض التجارية أو مبدأ الإقراض الحقيقي. ووفقاً لهذا الاتجاه يمكن القول بأن القروض التي يقدمها البنك لا بد وأن تتسم بخاصيتين: الخاصية الأولى أنها قروض تسدد نفسها بمعنى أنها قروض موجهة إلى سلع حقيقية –كالمحاصيل الزراعية– تتحول قبل تاريخ الاستحقاق إلى نقود تستخدم في سداد القروض. أما الخاصية الثانية فهي قروض آلية أي لا توجد مشكلة بشأنها، حيث أن قيمة بيع الإنتاج الحقيقي سوف تغطى قيمة القروض. وهذا يحمل في طياته ضرورة توجيه قروض البنك إلى التجارة والزراعة والصناعة، أما قروض المستهلكين فينبغي تجنبها إذ أنها قروض غير منتجة ولا يظاهرها سلع حقيقية.

وكما هو الحال بالنسبة للسياسات الرئيسية لجذب الودائع، نجد أن السياسات الرئيسة لتقديم القروض قد تشكلت على ضوء الأهداف التي سبق ذكرها وهي: الربحية، والسيولة، والأمان. فالسياسة التقليدية التي تقضي بالاقتصار على تقديم قروض قصيرة الأجل تعد وليدة لهدف السيولة، وذلك على أساس أن الودائع قد تستحق عند الطلب، ومن ثم ينبغي أن تستثمر في قروض قصيرة الأجل. أما الأحجام

عن إقراض المستهلكين فهو وليداً لهدف الأمان، ذلك أن الأموال المقترضة لا توجه إلى إنتاج سلع حقيقية يمكن بيعها إذا ما فشل العميل في الوفاء بمستحقات البنك.

أما بالنسبة للاتجاه الحديث الذي يقضي بتقديم قروض طويلة الأجل إلى جانب القروض القصيرة الأجل، فإنه لا يضحى بهدف السيولة إذ أنه لا يرفض قيام البنك بتقديم قروض القصيرة الأجل، كما لا يضحي بالأمان إذ أنه يشترط –لتقديم القروض– أن يكون القرض موجه إلى أنشطة ينتظر أن تحقق عائداً يكفي لخدمة القرض.

يضاف على ذلك أن هذا الاتجاه يعد استجابة لهدف الربحية، فكما أشرنا يؤدي إصرار البنوك على تقديم قروض قصيرة الأجل دون غيرها إلى بقاء جزء من موارده في صورة نقدية لا عائد لها. في الوقت الذي تتوافر فيه فرص استثمارية مربحة يحجم عن استغلالها.

3- سياسات الاستثمار في الأوراق المالية

تقاس السيولة بقدرة البنك على الوفاء بالتزاماته قبل المودعين والمقترضين في الوقت المناسب. وفي هذا الصدد تشير نظرية إمكانية التحويل إلى أن السيولة تعتمد في الأساس على مدى إمكانية تحويل جزء من أصول البنك إلى نقدية بسرعة، ودون أن يتعرض البنك لخسائر رأسمالية من جراء ذلك، وبالطبع تأتي الأوراق المالية قصيرة الأجل على قمة الأصول التي يمكن أن تفي بهذه المتطلبات.

وخلاصة القول أن قضية السيولة ليست قضية توجيه موارد البنك إلى قروض قصيرة الأجل بدلاً من توجيهها إلى قروض طويلة الأجل –بل هي قضية توافر قدر من الاستثمارات القصيرة الأجل التي يمكن للبنك أن يتصرف فيها بالبيع إذا اقتضى الأمر. ولعل الاحتياطي الثانوي يتمثل في الأوراق المالية القصيرة الأجل التي تتضمنها محفظة الأوراق المالية ويمثل استجابة لمفهوم السيولة في نظرية إمكانية التحويل. فهذا الاحتياطي الذي يبلغ في المتوسط 15٪ من القيمة الصافية لأصول البنك. يعتبر خط الدفاع الثاني بعد الاحتياطي القانوني من حيث اعتماد البنك عليه في مواجهة

مسحوبات المودعين. كما يعتبر خط الدفاع الأول الذي يعتمد عليه البنك في مواجهة الزيادة غير المتوقعة في الطلب على القروض.

ورغم المنطق وراء نظرية إمكانية التحويل فإن هناك انتقادات توجه إليها، أهمها أن وجود الأوراق المالية القصيرة الأجل قد لا يخدم غرض السيولة، خاصة في حالة الأزمات. فعندما تتعرض البنوك لموجة من المسحوبات، فلن يستطيع أي منها بيع ما يمتلكه من أوراق مالية قصيرة الأجل، نظراً لأن جميع البنوك -وهي المتعامل الأساسي في تلك الأوراق- تعرض ما تمتلكه منها للبيع. ويرد المؤيدون لتلك النظرية بالقول بأنه في حالة الأزمات ينبغي أن نتوقع أن تتدخل الحكومة -من خلال البنك المركزي- لشراء تلك الأوراق التي تعرضها البنوك.

أما الانتقاد الثاني فيتمثل في أن البنك لا يملك سوى قدر ضئيل من الأوراق المالية قصيرة الأجل، وهو قدر لا يكفي لمواجهة كل من المسحوبات غير المتوقعة من الودائع والطلب غير المتوقع من القروض. وبناء عليه يصبح من الضروري شراء السيولة وهو ما تنادي به نظرية إدارة الخصوم وتقوم هذه النظرية على أن قضية السيولة لا يمكن مواجهتها من خلال الاحتياطي الثانوي وحده، بل ينبغي على البنك تنمية موارده المالية بالالتجاء إلى مصادر غير تقليدية، مثل إصدار شهادات إيداع قابلة للتداول، وإنشاء فروع في دول أجنبية لجذب المزيد من الودائع، وشراء الاحتياطي الفائض لدى بنوك أخرى، والاقتراض سواء من الداخل من خلال إصدار سندات أو من الخارج من خلال التعاقد على قروض من بنوك أجنبية. ومما يشجع البنوك على الالتجاء إلى تلك المصادر أن بعضها قد يخضع لمتطلبات الاحتياطي القانوني ولكن بنسب متميزة (مثل شهادات الإيداع، وودائع الفروع الأخرى) بينما لا يخضع البعض الآخر لتلك المتطلبات على الإطلاق (فائض الاحتياطي لدى البنوك الأخرى، والسندات والقروض) وهذا يعني في النهاية ارتفاع القوة الاستثمارية لهذه المصادر، الأمر الذي ينعكس أثره على الربحية.

(3) الإجراءات

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف وهذه السياسات تتدرج في بشكل هرمي من أعلى إلى أسفل، وتزداد مدى احتوائها على التفصيلات كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التي تتناول تفصيلات العمل والآن ماذا نقصد بالإجراءات.....؟

- هي نوع من الخطط التي تحدد مسبقاً الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي تشكل بهذا مرشداً للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيلياً طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع[1].
- هي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد[2].
- وهي مجموعة من الطرق المحددة سلفاً لأداء الأعمال[3].
- وهي سلسلة من العمليات الكتابية يشترك فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات وتصميم لأجل التأكد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة[4].

(1) جـ.هـ جاكسون، واس. دبليو، أدمز، دورة حياة القواعد، مجلة أكاديمية الإدارة العدد (4) 1979، ص270.
(2)قاتل عوامله، تطوير المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب، غير مبين الناشر 1995، ص179.
(3)W. Ireson, ad E. Grant (Editors) Hand book of Industrial Engineering and Management Englewood Clifes: Prentice – Hall, Inc, 1962, P395.
(4) Richard Neuschel, Management by System, New York: MC. Graw-Hill book Co., 1960. o.g. Neus-chel defiecl "Aprocedur is asequence of Clerxal Operations. Msually in Volving Sereral People in one more Departements established to ensure uniform handing of are luring Trans – Cation of the business.

أي أننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هي مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال أو هي مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل(□).

والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدماً وهي تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد في جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد في المستويات التشغيلية.

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية اختيار لأحد البدائل الكبيرة المتاحة.

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات في أن السياسات مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل.

والسياسات هي خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبياً كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمني وشكلي لعملية التنفيذ(□).

المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة

حيث يجب أن يتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الاشتراطات هي:

1. يجب أن يؤدي خطوات الإجراء ومراحل تنفيذه إلى تحقيق أهداف المنظمة(□).
2. يجب أن ينمط الإجراء وفي نفس الوقت يساعد على تحديد المسئولية حتى يمكن القيام بالحساب.
3. يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط.

---

(1) II Koomtz and co' Donmel. Principe les at management. New York Mc Graw Book Company 1920. p20.

(2) هيثم هاشم ، مبادئ الإدارة، جامعة دمشق، 1975، ص193.

(3) د. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1993، ص243.

هذا وتعتمد جميع الأنشطة البنكية على الإجراءات ونحن نورد فيما يلي لخطوات صرف الشيك وذلك على سبيل المثال:

1. تقديم الشيك السليم إلى موظف شباك الحسابات الجارية.
2. يقوم الموظف بعمل مراجعة شكلية للبيانات المدونة على الشيك للتأكد من صحتها.
3. يطلب موظف الشباك من مقدم الشيك بعد التأكد من شخصيته التوقيع على ظهر الشيك بخط واضح وطبقاً للاسم المذكور على وجه الشيك.
4. يقوم موظف الشباك بتدوين اسم المستفيد وعنوانه ورقم بطاقته على ظهر الشيك.
5. يطلب من المستفيد الانتظار قليلاً حتى يتم الانتهاء من إجراءات المراجعة.
6. بعد أن تتم عملية تسجيل الشيك يقوم موظف آخر بالمراجعة والمضاهاة للتوقيع والخصم من حساب العميل.
7. بعد اعتماد الإجراءات يرسل الشيك إلى الصراف لبدء عملية الصرف.
8. يقوم الصراف بالنداء على المستفيد ويتأكد من شخصيته.
9. يطلب من المستفيد إعادة التوقيع ثانية على الشيك أمام الصراف مرة أخرى على ظهر الشيك لزيادة التأكيد.
10. يقوم الصراف بسؤال المستفيد عن قيمة الشيك الذي يحمله ثم يصرف له المبلغ عداً وتفصيلاً.

ويمكن إيضاح هذه الدورة من خلال الرسم التالي:

إجراءات صرف شيك



(4) التنبؤات

التنبؤ هو:

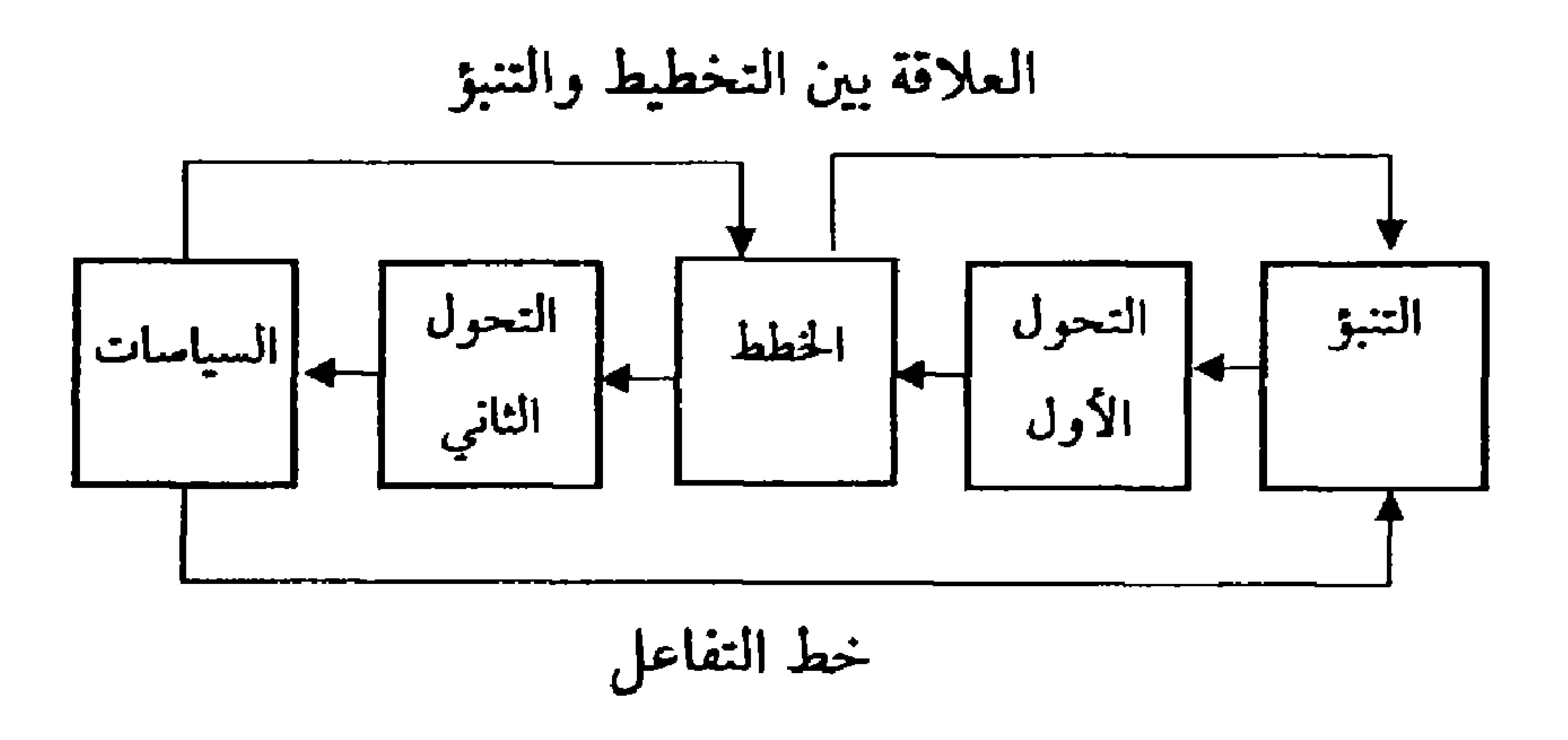
الدراسة التي تنصب على حالة المخاطرة.. وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها بالحسبان وهذه العوامل هي العوامل الخارجية والتي تقع خارج نطاق البنك وليس له سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكاني اتجاهات الأسعار..أما العوامل الداخلية فهي التي تقع تحت سيطرة البنك وداخله، ولا يمتد التنبؤ إليها مثل حجم المبيعات المتوقع، ورأس المال المستثمر

ونظم الانتاج والأفراد والتمويل...لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون في أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن للمشروع تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة ويصعب السيطرة عليها.

وعموماً فإننا نقصد بالتنبؤ عملية وضع الافتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في المستقبل، والشكل التالي يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط.

العلاقة بين التخطيط والتنبؤ



خط التفاعل

هذا ويلاحظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظراً لأن متخذ القرار لا يكون لديه أي معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها نظراً لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد حالات الطبيعة الطارئة.

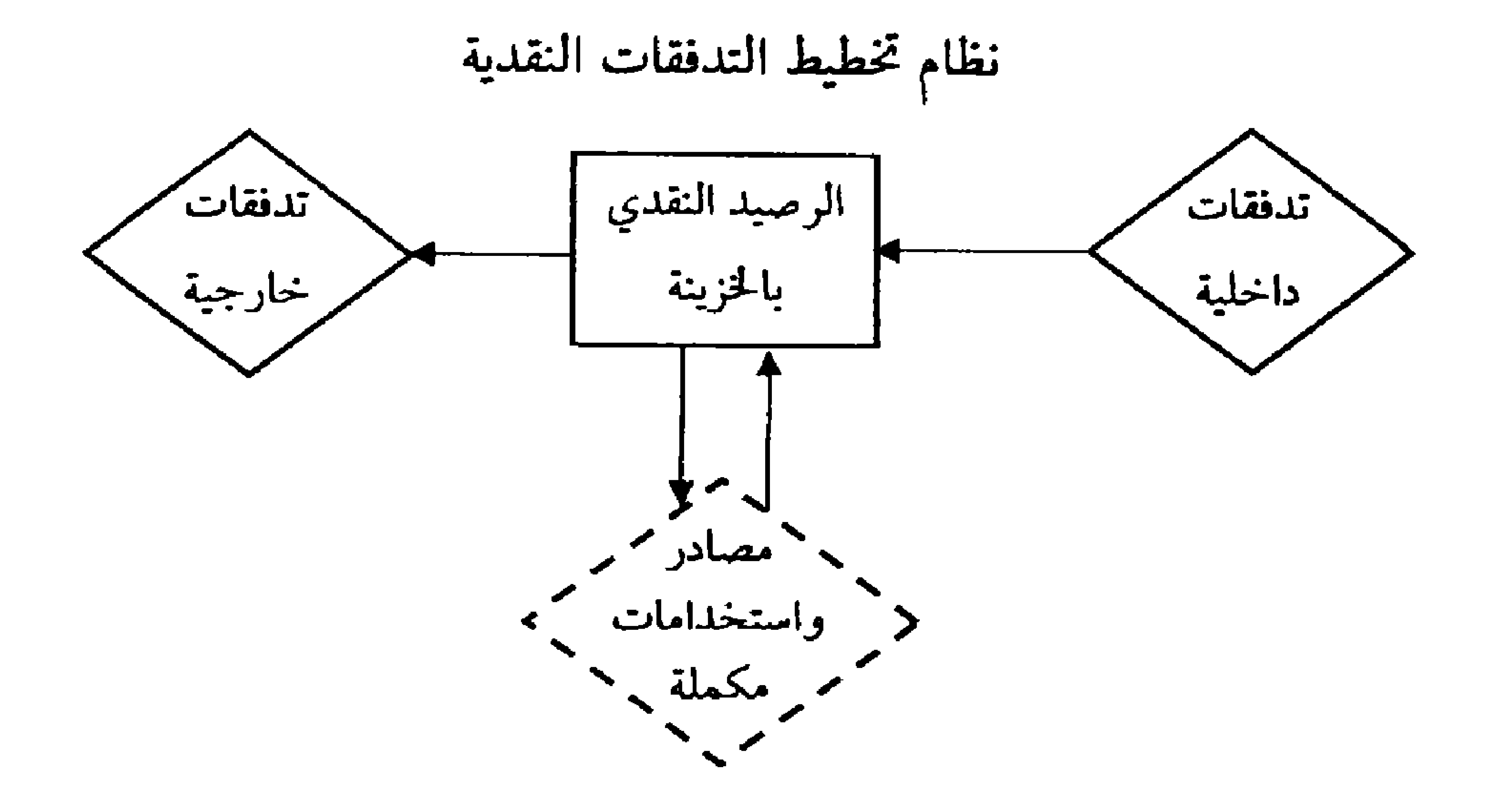
كما تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ ضرورية جداً في التخطيط بالنسبة للبنك الواحد وللمجتمع كله[1] والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل –ما بين عدد من الأشهر وسنين– أو لفترة طويلة الأجل– ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاماً.

(1)د. محمد فتحي محمد علي، التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط، مجلة الأهرام الاقتصادي، أول مايو 1964.

هذا ويلاحظ أن أكثر استخدامات التنبؤ في نشاط البنوك إنما يتم في مجال التدفقات النقدية.

فبعد تحديد العناصر الرئيسة للتدفقات النقدية ومدى إمكانية التحكم فيها تأتي المرحلة الثانية وهو وضع إطار لنموذج للتنبؤ وتخطيط التدفقات النقدية المستقبلية خلال فترة مقبلة، ويوضح الشكل التالي إطاراً لهذا النموذج.

نظام تخطيط التدفقات النقدية



حيث يلاحظ أن التدفقات النقدية ، المتمثلة في الودائع ومتحصلات القروض وما شابه ذلك، تضاف إلى الرصيد النقدي الذي يعتبر المصدر المباشر لتمويل التدفقات النقدية الخارجية المتوقعة. ولمواجهة احتمال عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلية المتوقعة لتغطية التدفقات الخارجية المتوقعة، يقتضي الأمر ضرورة وجود مصادر أخرى للأموال يمكن الاعتماد عليها لتمويل العجز، كما يقتضي أيضاً وجود مجالات أخرى لاستخدام النقدية الفائضة إذا ما كانت التدفقات النقدية الداخلية أكبر من التدفقات الخارجية. ويطلق على المصادر الأخرى والاستخدامات الأخرى بالمصادر والاستخدامات المكملة، التي عادةً ما تتمثل في الأوراق المالية قصيرة الأجل المكونة للاحتياطي الثانوي، والأصول والخصوم غير النقدية التي تتمثل في القروض التي يحصل عليها البنك المختص أو يقدمها للبنوك التجارية الأخرى.

ففي حالة العجز يستطيع البنك بيع جزء من الأوراق المالية أو الاقتراض من بنوك تجارية أخرى، ويحدث العكس في حالة وجود فائض.

وتقتضي القواعد العامة أن يتم تخطيط التدفقات النقدية عن فترة قصيرة نسبياً. فالتخطيط النقدي يقوم على التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقلة، وكما طالت الفترة التي تغطيها الخطة، كلما انخفضت دقة التنبؤ بتلك التدفقات. ولا يخفى على القارئ أهمية الدقة في التنبؤ بالنسبة لصناعة البنوك.

وإذا كان هدف تخطيط التدفقات النقدية هو الاحتفاظ برصيد نقدي يكفي لمواجهة التدفقات النقدية الخارجية، مع تجنب وجود نقدية عاطلة، فإن الأمر يتطلب الوقوف على محددات حجم هذا الرصيد. يتحدد حجم الرصيد النقدي اللازم على ضوء حجم ونمط ثلاث مجموعات من التدفقات النقدية هي: التدفقات النقدية المجدولة، والتدفقات النقدية غير المجدولة ولكن يمكن التنبؤ بها، والتدفقات النقدية غير المتوقعة. وسوف نعرض لكل منها بشيء من التفصيل.

1- التدفقات النقدية المجدولة:

يقصد بالتدفقات النقدية المجدولة تلك التدفقات (الداخلية والخارجية) التي يتوفر للبنك بشأنها معلومات تكاد تكون مؤكدة عن حجمها وتوقيت لحدوثها. ومن أمثلتها المبالغ التي تسحبها المنشآت من أرصدة ودائعها بغرض سداد مرتبات العاملين بها، والمبالغ التي يقدمها البنك إلى بعض المقترضين بمقتضى اتفاق بالإقراض المرحلي.

2- تدفقات غير مجدولة يمكن التنبؤ بها:

يقصد بالتدفقات النقدية غير المجدولة التي يمكن التنبؤ بها تلك التدفقات التي ليس لدى البنك بشأنها معلومات مؤكدة عن حجمها أو توقيت حدوثها، غير أنه يستطيع التنبؤ بها. وبالطبع قد لا يكون التنبؤ دقيقاً مائة في المائة، ومن الأمثلة على تلك التدفقات المبالغ التي تسحبها التوكيلات من أرصدة ودائعها لدى البنوك المختلفة بغرض تحويلها إلى البنك الذي يتعامل معه المركز الرئيسي الذي تتبعه تلك

التوكيلات. والمسحوبات والإيداعات التي تقوم بها المكتبات المتخصصة في نشر وتوزيع الكتب الجامعية.

وعند محاولة التنبؤ بحركة الودائع، التي تعد أكبر مصدر للتدفقات النقدية الداخلية والخارجية، ينبغي مراعاة بعض المسائل الهامة من بينها: أن ودائع الأفراد ككل عادة ما تتصف بالاستقرار والثبات، إذ غالباً ما تتعادل قيمة الإيداعات فيها مع قيمة المسحوبات منها. كذلك تتصف تلك الودائع بأن حركتها موسمية، الأمر الذي ييسر عملية التنبؤ بها ويجعلها أكثر دقة. فمن المتوقع مثلاً أن تزداد مسحوبات الأفراد في الأعياد وقبيل بداية العام الدراسي. كما يتوقع أن تزداد الإيداعات في مواسم جني المحاصيل بالنسبة للمزارعين الذين لهم ودائع لدى البنوك، وفي نهاية السنة المالية لكبار العاملين في منشآت الأعمال الذين يحصلون على نسبة من أرباح تلك المنشآت.

وإذا كانت ودائع الأفراد تتصف بقدر من الاستقرار كما يمكن التنبؤ بحركتها المتوقعة، فإن ودائع منشآت الأعمال تتصف بالتقلب الشديد، نتيجة لعوامل ومتغيرات كثيرة، تجعل عملية التنبؤ صعبة ومعقدة.

3- التدفقات النقدية غير المتوقعة:

يقصد بالتدفقات النقدية غير المتوقعة تلك التدفقات التي لا يمكن التنبؤ بها سواء من حيث حجمها أو توقيت حدوثها. وللتغلب على عدم التأكد بشأن تلك التدفقات يمكن اللجوء إلى بعض الإجراءات الوقائية. فمثلاً قد يطلب البنك من كبار المودعين إحاطته مقدماً باحتمال قيامهم بمسحوبات غير عادية كالمسحوبات لغرض الاستثمار في خط إنتاجي جديد أو لبناء مخزون سلعي مبكر.

كذلك يمكن للبنك أن يضع نظاماً يقوم بمقتضاه العاملين بقسم الودائع بإخطار رؤساءهم إذا ما لاحظوا تغييرات معينة في حركة الودائع، بما يسمح بمواجهة الموقف في الوقت المناسب. وهناك إجراء آخر يتمثل في احتفاظ البنك برصيد نقدي للطوارئ لمواجهة المسحوبات غير المتوقعة.

(5) الموازنة التقديرية

تعدد تعريفات الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فقد عرفها أنها خطة تفصيلية تحدد مقدماً الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء(1).

والبعض الآخر قد نظر إلى الموازنة على أنها أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجاري والنمو في النشاط الاستثماري لفترة مالية مقبلة معبراً عنه بصورة عينية ومالية ونقدية وباعتبارها معياراً يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء(2).

كما تعرف الموازنة أيضاً على أنها وسيلة لتحقيق التوازن العيني والمالي والنقدي في الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة في المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة(3).

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهم يعرفون الموازنة بأنها: تعبير مالي لخطة معينة وطبقاً لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة وبالرقابة على هذا التنفيذ(4).

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التي أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هي(5):

1. إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلي لأهداف البنك.
2. إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التي تزمع الإدارة العليا تنفيذها.

---

(1) G. Shilling Law Cost Accounting Amaysis and Control (IRWIN, 1967).
نقلاً عن: د. أحمد نور، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية، 1986، ص63.

(2) د. أحمد محمد بسيوني، المحاسبة الإدارية بإطار نظري وأساليب علمية، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل، 1988، ص166.

(3) د. محمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983، ص36.

(4) C.T. Hozngren: (Cost Accounting Amanagerial Wmphasis) Prentice Hall, 1967, p.28.

(5) أكرم أحمد الطويل وآخرون، إدارة المواد، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1990، ص52.

3. إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطاً مستقبلياً مترجماً في صورة كمية أو قيمة.
4. إن هذا النشاط محدد تنفيذه في فترة معينة في المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها ترجمة مادية لأهداف وسياسات البنك حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلي في شكل كمي ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التي يجب أن تقوم بها إدارة البنك.(□)

الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلي:

1. تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدد وواضح.
2. يستدعي إعداد تلك الموازنات التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها(□).
3. يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها(□).
4. يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالبنك بما يؤدي في النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات(□).
5. يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم في النهاية في زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف البنك(5).

---

(1) د. محيي الدين عباس الأزهري، إدارة المشتريات، مبادئ وسياسات، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1977، ص326.

(2) Glemn A. Welsch. Budgting: Profit Planning and Control 3 Rd Sngelowood 1971. P.50

(3) J. Batty, Management Accountancy, 3Rd ed., London Mac honald and CVVns Ld.. 1970, p 62.

(4) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, Managerial Accounting, 3rd er., ohio: Soth wester Publishing Co.. 1972, p579.

(5) د. علي عبدالمجيد عبده، إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1967، ص502.

6. تساهم تلك الموازنات في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلاً ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.
7. تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقويم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوبة منها.

متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية

1. إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.
2. وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.
3. وجود نظام فعال وقوي للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد الموازنات.
4. أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.
5. توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارة بما يمكنها من مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها.
6. متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها[1].

في نهاية حديثنا عن الموازنات التقديرية نود الإشارة إلى أن من الأهمية بمكان أن تكون أرقام الميزانية العمومية[*] للبنك على أساس متوسط الأرصدة اليومية وليس على أساس أرقام نهاية السنة المالية.

أن أصول البنك تمثل استخدامات الأموال التي استطاعت أن تجذبها، كما تمثل خصوم البنك وصافي حق الملكية مصادر للأموال، ونجد أن صافي حق الملكية يتمثل

(1) James L . Riggs, Production System: Planning Analysis and Control., 2nd ed, New York, Johnm Wiley, Sons. IMC. 1986, p 92.

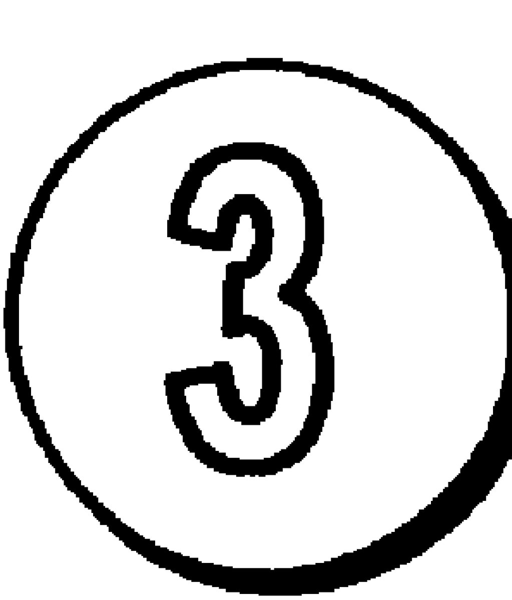
* لاحظ أن هناك فرق بين الموازنة والميزانية فالموازنة تعد عن فترة مستقبلية أما الميزانية فهي تظهر وضع البنك في لحظة معينة.

في قيمة الأصول مطروحاً منها قيمة الخصوم (صافي حق الملكية = قيمة الأصول-قيمة الخصوم)، وحيث يتم تقييم معظم الأصول والخصوم بالتكلفة أو بالتكلفة المعدلة (بناء على القيمة عند الاستحقاق) وليس بناء على القيمة السوقية فقد نجد أن الكثير من المحللين لا يستشعرون أهمية صافي حق الملكية الناتج عن ذلك.

ونورد فيما يلي الميزانية العمومية لأحد البنوك التجارية المصرية ويمكن أن نسميه بالبنك أ:

صورة لميزانية البنك أ

الأصول	الخصوم
1. النقود الحاضرة في: - الخزينة. - البنوك الأخرى. - البنك المركزي.	1. موارد ذاتية: - رأس المال المدفوع. - الاحتياطيات القانونية والخاصة.
2. نقود قابلة للاستدعاء فوراً أو خلال مدة وجيزة.	2. الودائع بأنواعها: - تحت الطلب. - الأجل. - إدخارية.
3. أذونات الخزانة.	3. الاقتراض من بنوك أخرى
4. الأوراق التجارية: كمبيالات وسندات أذنية مخصومة.	4. الأرباح.
5. الأوراق المالية: أسهم وسندات.	5. بنود أخرى.
6. القروض والسلفيات القصيرة الأجل.	
7. القروض والسلفيات الطويلة الأجل.	
8. استثمارات.	
9. بنود أخرى.	



الفصل الثالث

تنظيم
البنوك التجارية

الفصل الثالث

تنظيم البنوك التجارية

يعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط حيث تحول التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ. فالتنظيم يعمل على ترجمة الخطة أو التخطيط إلى أنشطة تعمل على تحقيق الهدف أو الأهداف.

خطوات التنظيم (1)

1. إعادة رصد الأنشطة الضرورية الواردة في الخطة أو التخطيط والتي يتم من خلالها تحقيق الهدف أو الأهداف.
2. وضع الأنشطة المتماثلة والمتشابهة في وحدات مستقلة وضمن وظائف ذات أهداف جزئية محددة تحقق الهدف الجزئي للوحدة ككل والذي يساهم بدوره بتحقيق الهدف العام للبنك وتصنف هذه الوظائف وفق طبيعة أنشطتها.
3. توزيع الإمكانات المتاحة في الخطة على هذه الوحدات المستقلة وفق طبيعة وحجم مساهمتها في تحقيق الأهداف.
4. تفويض الصلاحيات إلى هذه الوحدات المستقلة أي إعطاؤها سلطة تتناسب مع الهدف الجزئي الذي تعمل على تحقيقه وتحديد مسؤولياتها في ضوء السلطة الممنوحة لها للتمكن من تحقيق الهدف.
5. ربط هذه الوحدات التنظيمية ومستوياتها المختلفة مع بعضها البعض أفقياً وعامودياً من خلال تحديد علاقات السلطة وطبيعتها بين هذه الوحدات وفق مبدأ تسلسل السلطة والمسؤولية.

---

(1) أ. صبحي العتي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص116-134.

الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك (1)

لا تختلف الأسس التي يقوم عليها هيكل التنظيم الإداري للبنك عما يقوم عليه التنظيم الإداري لأية منشأة أخرى، إلا فيما يتعلق بالظروف التي تميز البنك عن غيره من المنشآت.

فيتم وضع هيكل التنظيم الإداري للبنك بعد تقسيم العمليات والواجبات الملقاة على عاتقه، إلى مجموعات متلائمة توكل كل منها إلى جهاز إداري يختص بها. وقد يكون الأساس الذي يقوم عليه التقسيم وظيفياً، أو سلعياً (خدمياً) أو جغرافياً، أو وفقا لتباين العملاء أو على أساس العمليات أو بالجمع بين اثنين أو أكثر من هذه الأشكال وذلك على النحو التالي:

تصاميم الهيكل التنظيمي

1- التصميم الوظيفي:

وهو تصميم يعتمد على المدخل الوظيفي في تقسيم نشاطات البنك وضعه ويسمى أيضاً بشكل (U) أي بالنسبة إلى (Units) أي الوحدات التي تجمع فيها المهام المتشابهة والأشخاص ذوو المهارات المتشابهة.

وتطبق البنوك هذا التقسيم في مراكزها الرئيسة. فباستعراض أشكال التنظيم الإداري للبنوك نجد ان المركز الرئيسي للبنك يتكون من عدد من الإدارات الوظيفية تختص إحداها بالشؤون المالية، وثانية تختص بشؤون العاملي، وثالثة تختص بالتخطيط والبحوث والتنظيم، ورابعة تقوم بأعمال التفتيش وخامسة للشؤون القانونية...وهكذا.

2- التقسيم الخدمي:

في هذا النوع من أنواع التنظيم تقسم الأعمال وفقاً لأنواع الخدمات التي يؤديها البنك، وتضم الخدمات المتكاملة أو ذات الصلة الوثيقة مع بعضها، ويعهد بها إلى وحدة إدارية تختص بها. ويتميز هذا النوع من التقسيم بالتخصص الرفيع في العمل،

---

(1) د. محمد سويلم، إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص216، وما بعدها.

ويحقق الوفر في العمالة والمعدات، ويؤدي إلى رفع كفاءة الخدمة للعملاء.

ويلاحظ أن هذا التقسيم مطبق إلى أبعد مدى في فروع البنوك المصرية، حيث تختص وحدة إدارية فيها بالحسابات الجارية، وأخرى بالتوفير، وثالثة بحفظ الأوراق المالية، ورابعة بخزائن الأمانات، وتندرج هذه الوحدات جميعاً تحت إدارة واحدة لشئون الودائع، كذلك فإن شئون الائتمان تقسم خدمياً إلى وحدات، لاعتمادات المقاولين والكمبيالات...الخ.

3- التقسيم الجغرافي:

يتبع هذا التقسيم إذا امتد نشاط البنك فغطى مناطق جغرافية متباعدة، حيث تنشأ في كل منطقة وحدة إدارية لخدمة العملاء بها. ويترتب على الأخذ بهذا التقسيم أن تتنوع الوحدات الإدارية (أي الفروع) وفقاً للظروف الإقليمية التي تقوم على خدمتها، فتكيف نشاطها ليتلاءم مع حاجات العملاء. فمثلاً نجد فرع الإسكندرية عند بنك تجاري يباشر نشاطاً متعلقاً بالتسليف بضمان الأقطان، بينما لا يقوم فرع القاهرة بهذا النوع من العمل.

ويقتضي التقسيم الجغرافي منح قدر من السلطات لمديري الفروع وبخاصة إذا كان الاتصال بينها وبين المركز الرئيسي بعيداً في مسافته، كما قد يستلزم الحال تجميع عدد من الفروع تحت إشراف فرع رئيسي وخضوع الفروع الرئيسية للإدارة العامة للبنك.

4- التقسيم على أساس العملاء:

قد يقتضي الأمر إنشاء وحدات إدارية بالبنك، لكي تختص كل منها بخدمة فئة من العملاء متى تباينت فئاتهم وفقاً لنشاطهم النوعي أو شكلهم القانوني أو قيمة معاملاتهم أو غير ذلك من العوامل.

وفي العادة يكون هذا التقسيم مندرجاً تحت أحد التقسيمات السابقة، فيتخذ شكل التقسيم الفرعي أسفل التقسيم الوظيفي أو الخدمي أو الجغرافي. فمثلاً قد يقسم جهاز الاعتمادات المستندية إلى وحدات تختص كل منها بخدمة قطاع من القطاعات أو

عميل من كبار العملاء، ويقسم جهاز الحسابات الجارية إلى وحدات لخدمة كبار العملاء، ويقسم جهاز الحسابات الجارية إلى وحدات لخدمة الأفراد وأخرى لشركات القطاع العام وغيرها للقطاع الخاص، أو يخصص بعضها للعملاء ذوي النشاط التجاري والبعض للمقاولين والبعض للحرفيين...الخ، كما أن شبابيك الصرف في البنوك قد تقسم وفقاً للترتيب الأبجدي لأسماء العملاء أو حسب قيمة مسحوباتهم مثلاً.

ويفيد هذا النوع من التقسيم في رفع مستوى الخدمات التي تقدم للعملاء، ويشترط لنجاحه أن يكون حجم العمل الموكل إلى كل وحدة إدارية كافياً بما يبرر إنشاءها، وأن كون حجمها متلائماً مع ذلك العمل.

5- التقسيم على أساس العمليات:

قد يشمل التنظيم تقسيم العمل على أساس من تسلسل العمليات المتعلقة بالخدمات المصرفية، فتختص وحدة إدارية بالمرحلة الأولى من العملية. ووحدة ثانية بمرحلة تالية...وهكذا، حتى تنجز العملية بكاملها. كما قد يكون التقسيم على أساس نوع العمليات الجزئية التي تجمعها وظيفة واحدة. كأن تقسم إدارة الأوراق المالية مثلاً إلى أقسام للكوبونات، و الحفظ، والبورصة...وما إلى ذلك.

ويحقق هذا التقسيم مزايا عديدة، منها الإتقان الناجم عن التخصص الرفيع في العمل، وإمكان ضبط الأعمال وتحقيق الرقابة الذاتية عليها.

وبالإضافة إلى هذه الأنواع الخمسة من أشكال التنظيم، هناك شكل آخر هو التنظيم الفيدرالي، وهو يتبع عندما يكون للبنك فرع في جهة أجنبية مثلاً، أو يكون على هيئة شركة قابضة تملك شركات تابعة أو تسيطر عليها، مثلما كان حال بنك مصر في الماضي، وعندئذ يتكون الهيكل التنظيمي العام للبنك من عدد من الوحدات الإدارية كل منها بمثابة تنظيم مستقل بذاته يراعي في شكله وأوضاعه ما يميزه من ظروف. ويتميز هذا النوع من التنظيم بتطبيق اللامركزية الواسعة، حيث يختص المركز

الرئيسي للبنك برسم السياسات العامة ويترك حرية العمل للوحدات التابعة وفقاً لما تمليه عليها ظروفه الخاصة.

هـذا ويلاحـظ أنـه عنـد تـصميم الهيكـل التنظيمـي للبنـك التجـاري بـالمفهوم الديناميكي يجب مراعاة الخصائص التالية والتي تـشكل وتحـدد شخـصيته ومـن هـذه الخصائص ما يلي:

1- حجم البنك التجاري:

نجد أن حجم البنك مسألة نسبية، فمن بنك تقـارب ودائعـه المليـارات إلى بنـك تصل ودائعه إلى عدة ملايين، ونجد أن البنوك الصغيرة –والكائنة في المناطق الزراعية– تشبع حاجات هذه المجتمعات الصغيرة حيث نجد أن نسب القروض/ الودائع أقل من المتوسط، ونادراً ما تهتم بالقروض الاستهلاكية، كما أنها تفتقـد إلى الوقـت والمعرفـة الفنية والمصرفية لتقرير طلب الحصول على تسهيل غير عادي أو معقد.

وهذه البنوك الصغيرة عادة ما يتم إدارتها من خلال مدير عادي، حيث لا يمكنها أن تتحمل عبء تشغيل إدارة بمستوى رفيع، وذلك في ظـل سـوق منافـسة للكـوادر المصرفية الكفء.

هذا وتكمن أسباب عدم قدرة البنوك الـصغيرة علـى جـذب وإبقـاء الكفـاءات الإدارية –ذات المستوى المتميز– في انخفاض القوة الكسبية لهـا، وعـادة مـا يحـدث أن يترك العاملون ذوو الكفاءة والمقدرة الفنية المصرفية الرفيعة هذه البنوك الصغيرة أمـلاً في الحصول على دخل أكبر وفرص أوسع في البنوك الأخرى الأكبر.

أما بخصوص الحجم الكبير للبنك التجاري فنجد أنـه يـستطيع إشباع حاجـات المنظمات القومية الكبيرة، أو الدخول في أنشطة غير عادية مثـل إصـدار –أو ضـمان إصدار– السندات للمنظمات الضخمة، أو التعامل النشط في صكوك سوق النقد، أو المشاركة في التوسع السريع والكبير في البنوك العالمية، ورغم ذلـك نجـد أن المنظمـات القومية الكبيرة عادة ما تستخدم تسهيلات عدد من البنوك في آن واحد.

هذا وكلما كبر حجم البنك، كلما زادت درجة المرونة، وبالتالي زادت -في نفس الوقت- المشاكل التي تواجهه، ولكن يمكن لهذه البنوك أن تجتذب إليها الكفاءات القادرة على مواجهة هذه المشاكل.

ونجد أن البنوك الكبيرة تتطلب -باختصار- لا مركزية في السلطة الإدارية، وتحتاج هذه اللامركزية إلى مهارات إدارية فائقة، وفي نفس الوقت يمكن أن يساعد تحقيق مكاسب كبيرة ووفورات هائلة، والتي تحققت من الحجم والتخصص، إلى إمكانية استقطاب، وتدريب مديرين من أصحاب المكانة والمنزلة الرفيعة.

2- السوق الذي يخدمه البنك:

نجد أن هيكل البنك يتشكل وفقاً لاحتياجات المجتمع الذي يخدمه، فنجد أن الاحتياجات الائتمانية للمجتمع تحدد مجالات الإقراض التي يتخصص فيها البنك. كما أن طبيعة المجتمع تحدد الخدمات المصرفية الأخرى المتوقعة، حيث نجد أن البنوك الريفية تميل إلى القيام بالإقراض الزراعي، بينما أن البنوك الحضرية تتخصص في تقديم القروض برهن وكذا منح الائتمان الاستهلاكي.

هذا كما يؤثر الموقع على احتياجات البنك من السيولة، فمثلاً نجد أن البنوك الكائنة في المناطق الزراعية تتميز بوجود تغير كبير موسمي في مقدار القروض والودائع، وذلك بالمقارنة بالبنوك العاملة في المناطق الحضرية غير الزراعية، كما نجد أن درجة تعرض البنك للمخاطرة يزداد مع غياب التنوع في أنشطة البيئة التي يخدمها هذا البنك، ونجد أنه من أهم مزايا تلك الفروع العالمية في أقاليم معينة هو سهولة معرفة حجم مشاكل هذه المنطقة وإمكانية مواجهتها.

هذا وعندما يوجد بنكين -أو أكثر- يخدمان نفس المنطقة فمن المحتمل أن نجد مثل هذ الخصوصيات، حيث قد يهتم أحدهما بخدمات الائتمان، وقد يهتم الآخر بالقروض الإستهلاكية والخدمات المصرفية اللازمة للمنظمات الصغيرة...الخ، أو قد يهتم بنك بالودائع الإدخارية، ويركز آخر على الإقراض التجاري.

ويعكس هذا النوع من التخصص ميل ومهارة الإدارة، ولا زال يعتبر خصوصية آخر تميز هذا البنك عن غيره.

3- تنظيم البنك:

نجد أن البنوك التجارية مع اعتمادها على الثقة العامة، وتأثيرها على الاقتصاد القومي تحتاج إلى: إدارة متميزة وهيكل تنظيمي، وبهذين العنصرين يمكن للبنك أن يحقق الكفاءة القصوى والربحية العالية، وتعتبر البنوك التجارية منظمات شبه عامة وقومية ينبغي أن يحكمها قواعد محددة، ولذلك نجد أن هيكلها التنظيمي يختلف في بعض النواحي عن منظمات الأعمال الأخرى.

وتتمثل الفعالية التنظيمية في البنك فيما يلي:

1. التنظيم الرسمي: الذي ترتكز عليه النظرية الكلاسيكية في التنظيم.
2. التنظيم غير الرسمي: الذي ترتكز عليه النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية).
3. أنماط القيادة: الذي ترتكز عليها النظرية الكلاسيكية الحديثة (النظرية السلوكية).
4. الظروف البيئية: الذي ترتكز عليها نظرية التنظيم العضوي أو نظرية الظروف الموقفية المتغيرة.

4- الإدارة العليا ومجلس الإدارة:

نجد أساساً أن توجيه البنك في اتجاه معين ينبغي أن يصدر من الإداة العليا له، وبذلك يحقق الفعالية في البيئة التي يخدمها، ويحقق الأرباح لمساهميه، ونجد أن مجلس الإدارة يكون على قمة الهيكل التنظيمي للبنك.

ومن مسؤولية الإدارة العليا للبنك التعريف بنشاط البنك، وتحديد أهدافه للمساهمين، وللمودعين، وللمجتمع الذي يخدمه، وإذا كان رجال الإدارة العليا على علم بأن نشاط البنك يتمثل أساساً في تقديم الاحتياجات الائتمانية للبيئة التي يخدمها، فمن الطبيعي أن تكون الخطوة الثانية تحديد نوعية القروض، وحجم كل نوع من هذه

القروض، وبالتالي يضع رجال الإدارة العليا سياسة أقراض بما يتناسب مع أهداف البنك.

ولو أن الإدارة العليا بالبنك كانت على علم بأن الودائع هي المادة الخام للنشاط الإقراضي والاستثماري للبنك فإنهم سيستطيعون وضع أهداف للبنك فيما يتعلق بالودائع والخدمات التي ينبغي تقديمها لعملائه. وسوف تؤثر في الاعتبارات على ساعات عمل البنك، والتسهيلات المادية له، ومعدل الفائدة المدفوع على الودائع الادخارية، ولو أدرك رجال الإدارة العليا مسئولياتهم تجاه المساهمين فإنهم سيأخذون في الاعتبار ويخططون لمستوى الأرباح اللازمة لإبقاء رأس مال البنك سليما للرأي العام، مع الاحتفاظ في نفس الوقت بالعمالة المصرفية الكفؤة والقادرة، وينبغي تحديد ا لأهداف بناء على العلاقات العامة، وتدريب وتنمية العمالة، وتقدم المجتمع الذي يخدمه هذا البنك، كما ينبغي على إدارة البنك أن تكون على دراية بالمخاطرة المصرفية، وتحديد الأهداف التي تقلل هذه المخاطرة إلى الحد الأدنى.

5- الإدارة التنفيذية:

نجد أن دور الإدارة التنفيذية هام جداً ولا يقل عن الدور الذي تلعبه الإدارة العليا، ولا يقتصر دور الإدارة التنفيذية على مجرد تنفيذ السياسة ولكنه ينسحب إلى اقتراح هذه السياسة، ونجد أن المدير العام للبنك –أو اثنين من مديري العموم فيه– يقوم بدور ثنائي، أي يقوم بدور المدير التنفيذي ومدير الإدارة العليا، وكمديرين محترفين نجد أنهم يتمتعون بالتدريب الفني والخبرة العملية الكافية لتحليل مشاكل البنك وتقديمها لمجلس الإدارة بتفاصيل دقيقة، وخلفية كافية لكي يضع المجلس سياساته بتعقل وفعالية.

6- المساهمون:

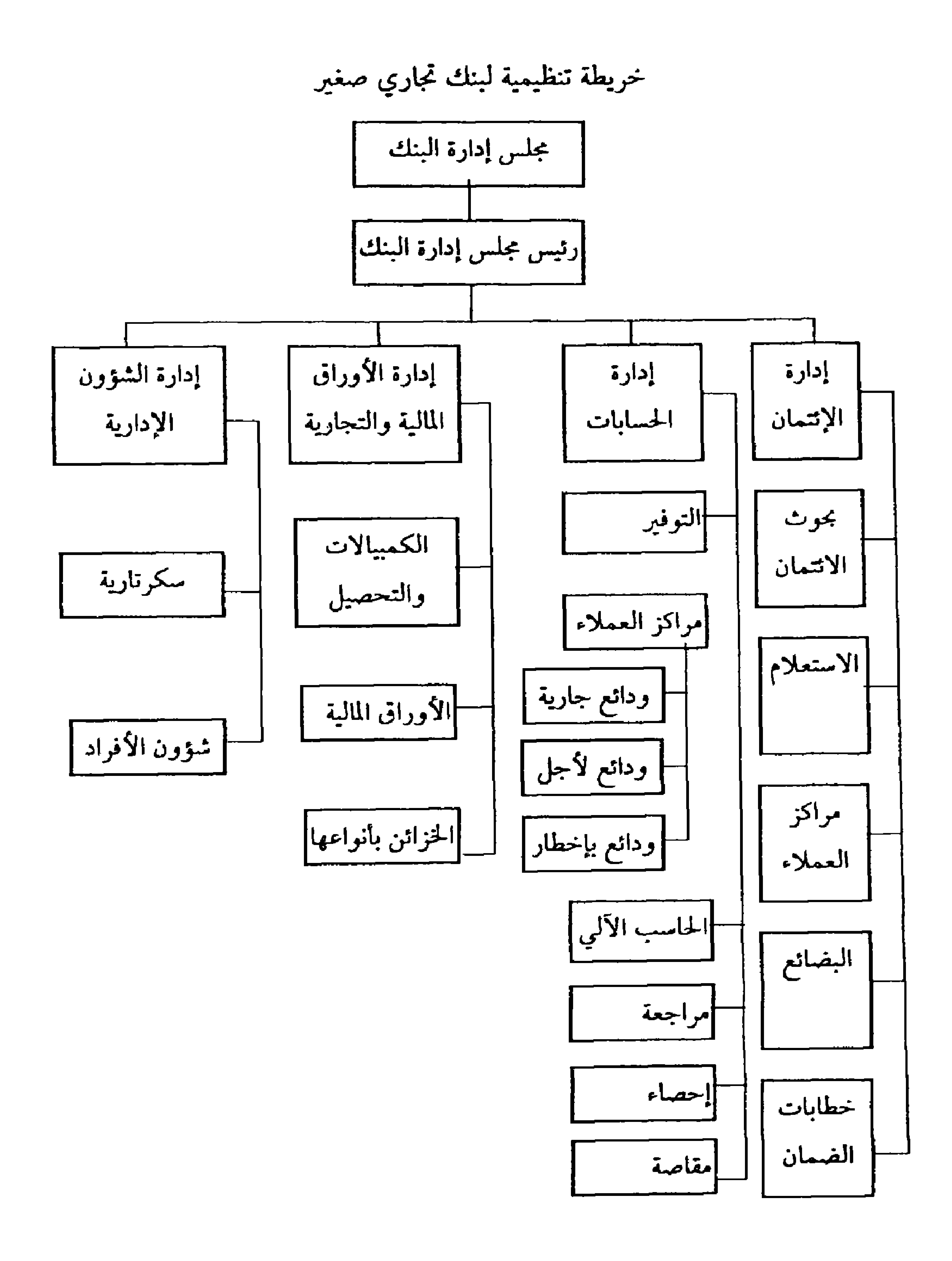
ترتبط شخصية كل بنك جزئياً بتوزيع أسهمه، وقد تكون الأسهم مملوكة لفرد واحد أو لمجموعة صغيرة نسبياً –مثل مجلس الإدارة– أو قد تكون موزعة على نطاق واسع يجعل البنك مهتماً أكثر بتحقيق حاجات المجتمع وإشباعاته، ونجد أن المجموعة

الكبيرة من المساهمين تعتبر أصلاً له قيمته في برامج العلاقات العامة للبنك، وكذا في برامج صغار المساهمين يميلون إلى تفضيل مصالح البنك والمجتمع على مصالحهم، ويعتبرون أن مهامهم ومسئولياتهم خدمة عامة ورغم أن هذه الممارسات تعتبر تعميمات عامة –حيث ترد عليها بعض الاستثناءات– فإن غالبية البنوك التي تعتبرها السلطات الرقابية والإشرافية بنوك ذات مشاكل عادة ما تكون مملوكة أو تحت سيطرة فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد.

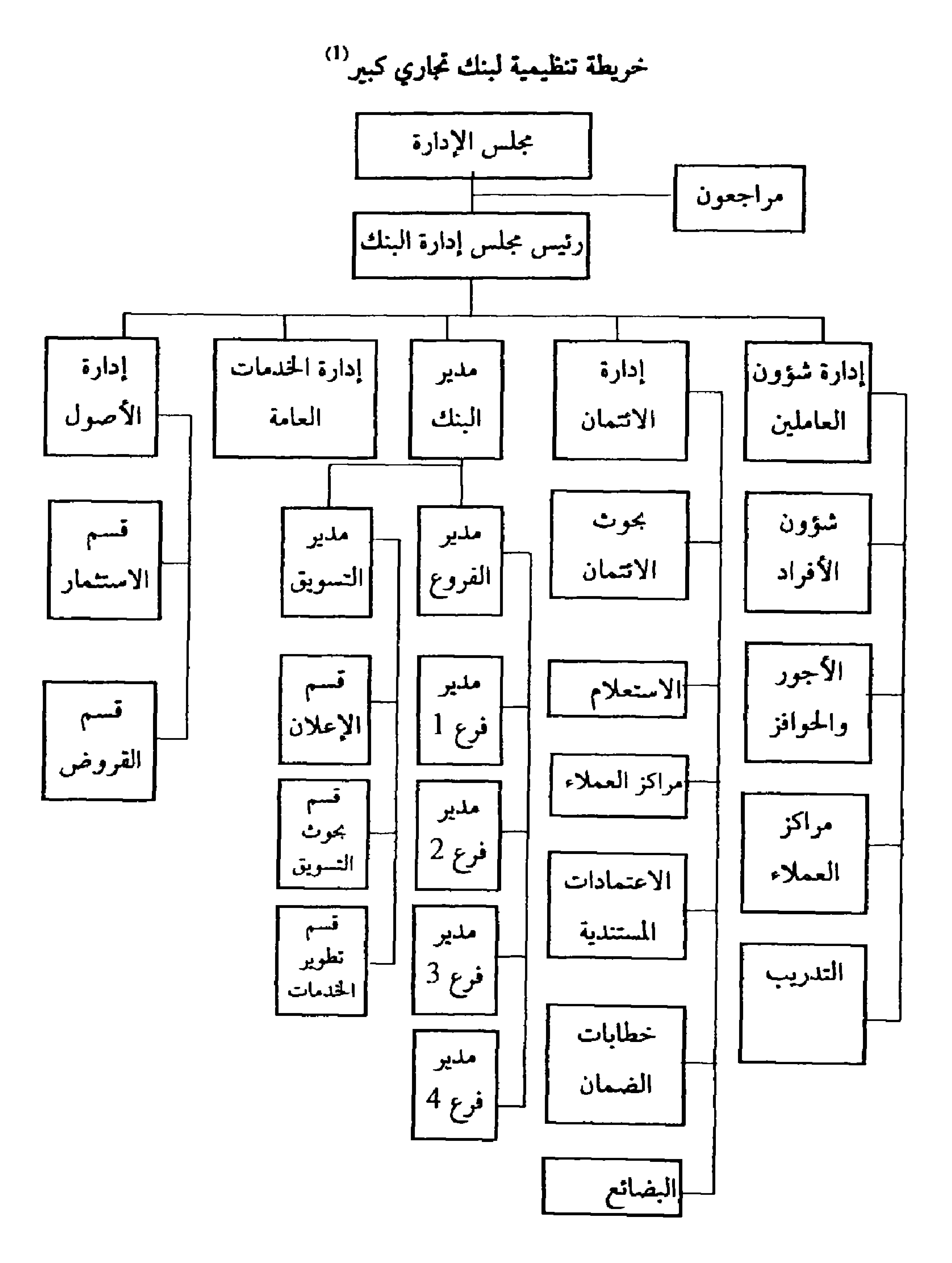
هذا ومن الطبيعي أن يتم إعداد هيكل تنظيمي يتضمن مختلف الوحدات الإدارية بالبنك، ويعمل على تحقيق الانسياب في هذه الأعمال، ومن الطبيعي أن هذا الهيكل يختلف من بنك لآخر داخل البنك الواحد، كذلك يجب أن يتميز هذا الهيكل بالمرونة والاستقرار في نفس الوقت حيث يسمح باستيعاب أي تطورات أو تغييرات تنظيمية دون أن ينهار الهيكل. كذلك يجب بناء الهيكل التنظيمي حول الوظائف وليس حول الأشخاص، كما يجب أن تكون العلاقات التنظيمية واضحة وسليمة والعمل على تجنب الازدواج في الاختصاصات وأن تكون السلطة متكافئة مع المسئولية، وأن يعاد النظر في الهيكل من وقت لآخر.

وفي هذا المقام نعرض لهيكل تنظيمي لبنك تجاري صغير، وهيكل آخر لبنك تجاري نسبياً، وذلك على النحو التالي:

خريطة تنظيمية لبنك تجاري صغير



خريطة تنظيمية لبنك تجاري كبير(1)



(1) د. سيد جاد الرب وآخرون، إدارة المنشآت المالية، مرجع سبق ذكره، ص50 وما بعدها.

التنظيم الداخلي للبنك

لكل بنك من البنوك نظامه الخاص وأقسامه الخاصة به، ومن الطبيعي أن تتعدد الأقسام الداخلية للبنك طبقاً للوظائف والخدمات التي يؤديها. وفي البنوك التجارية يجب الاهتمام بوجود تنظيم إداري سليم يقوم على توزيع العمل وتحديد السلطة والمسؤولية، إذ أن الخطة التنظيمية السليمة لا بد لها أن تحقق استقلال الإدارات التي تقوم بالعمل عن الإدارات التي يعهد إليها بالاحتفاظ بالأصول وعن الإدارات التي تجري فيها المحاسبة عن تلك العمليات والأصول. ومتى تحقق استقلال الإدارات المشار إليها يصبح من الواجب تحديد المسئوليات، وفيما يلي عدداً من الإجراءات الواجب تنفيذها في هذا الخصوص:[1]

1. تحديد اختصاصات الإدارات المختلفة داخل البنك بحيث تكون مكملة لبعضها البعض، فعمل إدارة الودائع مكملة لعمل إدارة الاستثمارات والتوظيف وعمل الإدارة المالية مكملة لعمل إدارة التخطيط... وهكذا.
2. توزيع الواجبات بين الموظفين داخل الإدارة الواحدة، وبين الإدارات والأقسام المختلفة تطبيقاً لمبدأ تقسيم العمل بحيث لا ينفرد معه واحد منهم بعملية معينة وحتى يكون كل موظف بمثابة مراجع لعمل سابقة ومقدمة لعمل من يأتي بعده.
3. توزيع المسؤوليات بين الموظفين والإدارات بشكل يمكن تحديد المسؤولية عن أي خطأ عند حدوثه.
4. تقسيم العمل بين الإدارات والأقسام والموظفين بحيث يتم الفصل بين المسؤوليات الآتية:
   - أ. مسؤولية اتخاذ القرارات الخاصة بالموافقة على إجراء العمليات.
   - ب. مسؤولية تنفيذ العمليات.
   - ج. مسؤولية المحاسبة عن العمليات.
   - د. مسؤولية الاحتفاظ بالأصول والموجودات.

(1) د. سعيد عبدالفتاح صالح، دراسات في محاسبة المنشآت المالية، مرجع سبق ذكره، ص60-63.

5. تنظيم الإدارات بحيث يجتمع الموظفون الذين يقومون بعمل واحد في مكان واحد تسهيلاً لأداء الأعمال.
6. تحديد خطوات كل عملية بالتفصيل بحيث لا تترك الفرصة لأي موظف للتصرف الشخصي إلا بموافقة من له السلطة في ذلك.
7. تغيير الواجبات من وقت لآخر بما لا يتعارض مع انتظام سير العمل وبشكل يعمل على الكشف عن الأخطاء فور حدوثها إن وجدت.
8. نظام رقابي دقيق يهدف إلى المحافظة على أموال البنك والكشف الفوري عن أي خطأ أو إسراف أو ضياع وعلاجه ورفع الكفاية الإنتاجية للبنك.

ويشتمل التنظيم الإداري الداخلي للبنوك التجارية على ثلاثة عناصر رئيسة يمكن إيجازها فيما يلي:

1- أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنوك التجارية:

يجب مراعاة مبادئ الرقابة الداخلية عند وضع أسس وقواعد التنظيم الداخلي للبنك، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي:

- التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد واضح للسلطات والمسؤوليات.
- تحديد نطاق الإشراف.
- تبسيط إجراءات العمل وتوحيدها.
- تعريف أهداف البنك وسياساته للعاملين به.
- الاهتمام بالخطط التدريبية للموظفين.

2- هيكل التنظيم الداخلي في البنوك التجارية:

تهتم البنوك التجارية بوجود هيكل تنظيمي سليم لتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات المتداخلة بين الإدارات المختلفة داخل البنك، ومن أهم الأقسام الإدارية لتنظيم العمل الداخلي بالبنك ما يلي:

- قسم الحسابات العامة.
- قسم المراجعة.

- قسم العلاقات العامة والمراسلات.
- قسم السكرتارية.
- قسم شؤون الأفراد.
- قسم الشؤون القانونية والقضائية.
- قسم الاستعلامات.
- قسم البحوث المالية والاقتصادية.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- قسم التسويق المصرفي.
- قسم التفتيش.
- قسم الفروع الخارجية.

3- الأقسام الفنية في البنوك التجارية:

تقوم هذه الأقسام بالاتصال المباشر بالعملاء لأداء الخدمات المصرفية لهم، كما تقوم بتنفيذ العمليات التي يتكون من مجموعها نشاط البنك التجاري، ومن أهم هذه الأقسام ما يلي:

- قسم الخزينة.
- قسم مراكز العملاء.
- قسم الحسابات الجارية.
- قسم حسابات صندوق التوفير.
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم خطابات الضمان.
- قسم الاعتمادات المستندية.
- قسم التسليف بضمان بضائع.
- قسم مقاصة البنوك.

- قسم الكامبيو.
- قسم تأجير الخزائن.

مستويات السلطات الإدارية في الهرم التنظيمي للبنك (1)

هناك ثلاثة مستويات هي:

(أ) السلطة العليا:

وتتمثل في مجلس الإدارة والمدير العام وتقع على رأس الهرم التنظيمي، وهي مركز السلطات حيث تسن القوانين وترسم الخطط وتحدد الأهداف، وتستمد قوة سلطتها من حق الملكية حيث أنها تمثل المالكين الشرعيين للمصرف أي حملة الأسهم. وبما أنه من غير المعقول أن يشترك جميع حملة أسهم في إدارة المصرف فإنهم ينتخبون مجلس الإدارة ويخولونه الصلاحيات لإدارة المصرف.

(ب) الإدارة المتوسطة:

تشكل هذه الإدارة همزة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا وبقدر ما تطبق الأوامر تساهم في تنفيذها بسبب موقعها الوسيط فهي تساهم وتؤثر في قرارات الهيئة العليا حيث أنها غالباً ما تستشار في هذه القرارات إذ تستشف منها السلطة العليا آراء السلطة التنفيذية.

ونظراً للعلاقة القوية بين مهمات السلطتين العليا والمتوسطة فقد اعتبر بعض الاتجاهات الجديدة في الإدارة سلطة واحدة يطلق عليها "الإدارة العامة" وهي مركز السلطة في المصرف التجاري، وتهيمن على إدارة جميع فروع المصرف التجاري وتحدد أهدافه وتضع الخطوط العامة لسياسته، وترسم السياسة العليا وتعد لها تبعاً لمقتضيات الظروف والأحوال وهي كذلك توجه الإدارات الفرعية.

ولكي تؤدي الإدارة العامة أعمالها الوجه الأكمل، وتحقق أهدافها فإنها تعتمد في ذلك على تقسيم العمل داخل الإدارة على شكل إدارات متعددة يختلف عددها تبعاً لحجم المصرف ومتطلباته العملية وفيما يلي أهم الإدارات في مصرف تجاري:

---

(1) أ. زياد رمضان وآخرون، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص164-170.

1. **إدارة التخطيط والبحوث والمتابعة:**

تقوم هذه الإدارة بعمليات التخطيط والبحوث والإحصاء مما يساعد الإدارة العامة لمصرف على رسم سياساته ومتابعة تنفيذها وكذلك متابعة أحكام القوانين المتعلقة بالعمل المصرفي مثل قانون البنوك وقانون مراقبة العملة وغيرها من التعليمات الصادرة عن السلطات الأخرى وكذلك سياسة استثمار الموارد المتوفرة.

2. **إدارة التفتيش:**

تقوم بالتفتيش الدوري والفجائي على نشاط المصرف من الناحية المصرفية وعلى مدى التزام المصرف وكافة فروعه باتباع الأسلوب الصحيح في التنفيذ من الناحيتين الإدارية والفنية وإعداد تقارير بنتيجة تفتيشها وتعد إلى جانب ذلك الاقتراحات اللازمة لتحسين أداء الخدمات المصرفية وإحكام الرقابة عليها.

3. **إدارة العلاقات الخارجية:**

وتختص باختيار المراسلين الأجانب للمصرف وتتأكد من صلاحياتها لتمثيل المصرف وقدرتهم على القيام بالأعمال التي يعهد بها المصرف إليهم كما وتتولى إدامة العلاقات مع هؤلاء المراسلين وتنسيق العمل معهم وكذلك تقوم هذه الإدارة بالإشراف على الفروع الخارجية وتزويد المتعاملين بالخارج بالمعلومات التي يطلبونها وهي التي تقوم بحل كافة المشاكل التي تتعرض لعلاقة المصرف في الخارج، كما تتولى شؤون العملات الأجنبية لتغطية عمليات المصرف الخارجية وتحتفظ بصور التواقيع التي تعود للمسؤولين في جميع المصارف التي لها علاقة مع المصرف كما أنها تنظم المفاتيح للبرقيات المتبادلة وتحل رموز البرقيات الواردة.

4. **إدارة الفروع الداخلية (الإقليمية):**

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على المصرف في الداخل والاشتراك مع المديريات المختصة في إعداد التعليمات بالأعمال المصرفية وتكون مسؤولة عن كافة علاقات المصرف مع المصارف الأخرى.

5. **إدارة العلاقات العامة:**

تقوم هذه الإدارة بتقرير علاقات المصرف مع المتعاملين به وبينه وبين المصارف الأخرى أو الرأي العام ووسائل الإعلام وهي توجه النصح والتعليمات إلى الفروع للوصول إلى أحسن الطرق المؤدية إلى نجاح المصرف.

6. إدارة الشؤون المالية (المحاسبية):

تقوم هذه الإدارة بالإشراف على نفقات الإدارة العامة وتحضير ميزانية شهرية للإدارة وفي بعض المصارف تقوم هذه الإدارة بعمل ميزانية تجميعية شهرية لكل الفروع وكشفاً تجميعياً موحداً للأرباح والخسائر. ومن المهام هذه الإدارة أيضاً الإشراف على النظم المحاسبية التي تطبقها الفروع وفي نهاية العام تعد الميزانية العمومية والتقرير السنوي والحسابات الختامية وتشرف على تحضير وتوزيع أرباح المساهمين.

7. إدارة شؤون الموظفين:

تتولى هذه الإدارة سياسة التوظيف في المصرف التجاري حيث تستخدم الموظفين الجدد وتعد كتب تعيينهم وشروط استخدامهم وتحتفظ بملف شخصي لكل من عمل بالبنك وكذلك تتلقى التقارير السنوية للموظفين العائد لزياداتهم وتنقلاتهم والمنح والبعثات الدراسية.

8. إدارة القضايا:

تقوم هذه الإدارة بتقديم المشورة القانونية للمدير العام في كل وقت يحتاج إليه. كما أنها تقوم بصياغة العقود التي يبرمها المصرف ومتابعة تطورات القوانين التي لها علاقة بعمل المصرف التجاري وما يطرأ على هذه القوانين من تعديلات وتتولى القضايا والمرافعة أمام المحاكم نيابة عن المصرف.

(ج) السلطة التنفيذية:

وهي تمثل قاعدة الهرم في الهيكل التنظيمي الإداري في المصارف التجارية ويمكن تحديدها بالأجهزة التنفيذية العاملة في فروع المصرف المنتشرة داخل البلد وخارجه وتشمل عادة القطاع الأكبر من العاملين في البنك.

ومع أن هذه القاعدة تمتاز بكثرة عدد العاملين فيها، وخطورة المهمة على عاتقها حيث أنها تتحمل مسؤولية بلورة أهداف السلطة العليا إلى حقائق ملموسة من نمو وتقدم وربح وخدمة للمجتمع رغم كل هذا فإنها لا تساهم بأي قسط في وضع سياسة المصرف إلا أنها ويتعاملها مع الواقع والمجتمع الذي تعيش فيه تكون أكثر احتكاكاً واطلاعاً وإحساساً بمشاكل المصرف لأنها هي التي تعيشها.

لذا فإن الإدارات الحديثة يجب أن تعطى أهمية بالغة لاقتراحات ومشاكل هذا القطاع بغية تحقيق أفضل النتائج.

والإدارة الدنيا المتمثلة بالسلطة التنفيذية تمثل الأقسام التي تقوم بتنفيذ الأعمال التي تكون مجموع نشاطات المصرف ولا يوجد هناك تقسيم ثابت لهذه الأقسام الفنية فالأمر يختلف من مصرف إلى مصرف آخر ولكن من الممكن استعراض أهم أنواع هذه الأقسام والتي لا يستغني عنها المصرف.

1- قسم الصندوق والغرف المحصنة:

ويتألف في معظم المصارف من شعبتين هما:

أ. شعبة الصندوق (الخزينة):

ويقوم بقبض النقود الواردة إلى المصرف ودفع النقود الصادرة منه اي يحتفظ بالرصيد اليومي ويحفظه في الخزانات المخصصة لحفظ النقود داخل الغرف المحصنة ولغايات الدقة والضبط تتم عملية ضبط حركة الصندوق (الواردات والمدفوعات والرصيد) دورياً ويومياً وشهرياً وسنوياً.

ب. شعبة الغرف المحصنة:

ويقصد بها الغرف المبنية بطريقة تكفل لها الحماية الكافية ضد الحرائق والسرقات وتكون مهمة المسؤولين عن هذه الغرف الإشراف على دخول وخروج المستندات المهمة والنقود. وتضع بعض المصارف صناديق حديدة في هذه الغرف وتؤجر هذه الصناديق للجمهور وتوزع المسؤولية على هذه الغرف بين مدير الفرع أو مساعده والمحاسب وأمين الصندوق وبعض المراقبين المسؤولين عن الشعب المختلفة وهنالك تعليمات إدارية ومحاسبية خاصة بالعمل بهذه الغرف وبضبط محتوياتها.

2- قسم الودائع:

ويتألف من ثلاث شعب في العادة:

أ. شعبة الودائع لأجل.

تشرف هذه الشعبة على جميع شؤون الودائع لأجل بنوعيها: التي بتواريخ معينة أو الخاضعة لإشعار.

ب. شعبة الحسابات الجارية (الودائع تحت الطلب):

تشرف هذه الشعبة على جميع شؤون الأعمال الخاصة بفتح الحسابات الجارية والسحب منها.

جـ. شعبة حسابات التوفير:

وتشرف هذه الشعبة على جميع الشؤون المتعلقة بحسابات التوفير.

3- قسم الأوراق التجارية:

يعالج ثلاثة أنواع من هذه الأوراق: سندات السحب وسندات الأذنية (الكمبيالات) أما النوع الثالث فهو سائر السندات القابلة للتظهير ويجوز انتقال السند بالتظهير إذا كان محرراً بعبارة (الأمر) تظهر صراحة فيه.

4- قسم الاعتمادات المستندية:

ومهمته القيام بكل ما يتطلبه فتح الاعتمادات ومستنداتها وعمل محسوباتها فيكون القسم هو الوسيط بين المصرف والمستورد والمصرف المراسل.

5- قسم التسويات والمقاصة:

ويقوم بعملية التسويات القيدية من ضبط وتسجيل الشيكات والأوراق التجارية والاعتمادات والحوالات التي يجرى قيدها على حسابات المتعاملين، وهي إما أن تكون داخلية منشؤها عمليات تجري داخل المصرف وفرعه وأما أن تكون خارجية ومنشؤها ما يجري بين المصارف الأخرى. وسجل التسويات القيدية شديدة الارتباط باليومية والأستاذ العام وسجلات جميع الشعب لذا فهو الأساس في ضبط عمليات المقاصة.

أما عمليات المقاصة فتتعلق بالخدمات التي يقوم بها المصرف لحساب الجمهور لتحصيل الشيكات المسحوبة على متعاملين لهم حسابات في المصارف الأخرى ويتم جزء من العمل في غرفة المقاصة.

6- قسم الاستعلامات والأخطار المصرفية:

ويقوم بتحضير المعلومات الكافية عن جميع المتعاملين مع المصرف الذين لهم تسهيلات مباشرة أو غير مباشرة أو الذين يتوقع المصرف أن يتعاملوا معه ممن ليس

لهم تسهيلات في الوقت الحاضر كما أنه يتبادل المعلومات العامة مع المصارف الأخرى فيما يختص بالمبالغ التي يمنحها المصرف للمتعاملين معه بموجب ما يسمى ببرنامج الأخطار المصرفية الذي يتم تنفيذه عن طريق البنك المركزي.

7- قسم البضائع والتخزين:

ويقوم بالإشراف على تخزين البضائع العائدة ملكيتها للمتعاملين والتي تكون بحوزة المصرف لقاء منحهم تسهيلات معينة. وقد يسمح المصرف بخزن بضائع الغير من المصارف أو الشركات أو الأشخاص مقابل أجور معينة ومقابل وصولات معترف به تستعمل كضمانات تستعمل في المصارف الأخرى لمنح التسهيلات للمتعاملين ويكون هذا القسم مشرفاً إشرافاً تاماً على كل ما يدخل وما يخرج في هذه المخازن.

8- قسم الحوالات:

ويتألف من شعبتين، الحوالات الداخلية، والحوالات الخارجية.

أ. شعبة الحوالات الداخلية:

وتقوم بشراء وبيع الحوالات المسحوبة على أشخاص أو مؤسسات داخل نطاق حدود البلد وهي لا تتعامل بالنقد الأجنبي.

ب. شعبة الحوالات الخارجية:

وتتكون أعمالها من القيام بعمليات التحويل الخارجي الوارد والصادر والقيام بإصدار خطابات الاعتمادات الخارجية الشخصية وبيع النقد الأجنبي وشراء وإصدار شيكات المسافرين.

9- قسم الكفالات:

ويقوم بإصدار الكفالات (خطابات الضمان) ومراقبة الشروط الواجب توافرها عند إبرام وإصدار الخطاب أو الكفالة كما ويقوم هذا القسم بإجراء دراسة كاملة عن المتعامل والمستفيد قبل إصدار الخطاب وعن طبيعة الخطاب والسبب الذي من أجله طلب المتعامل إصدار هذا الخطاب كما ويقوم القسم بمسك الدفاتر الضرورية لحسن سير العمل داخله.

10- قسم الاستثمارات والسندات:

ويقوم بعمليات وشراء الأوراق المالية والتجارية المختلفة التي سيستثمر فيها المصرف جزءاً من أمواله مثل أذونات الخزينة، السندات، الأسهم...الخ.

11- قسم المحاسبة:

ويقوم بمسك الدفاتر المحاسبية النظامية مثل سجل اليومية الرئيسي والدفتر الأستاذ العام والدفاتر الفرعية الأخرى مثل سجلات المصاريف والحسابات الخارجية مثل سجلات المصاريف والحسابات الخارجية...الخ. وهو الذي يقوم بإعداد المركز اليومي للمصرف ويشرف إشرافاً تاماً على تطبيق جميع التعليمات المحاسبية الصادرة من الإدارة العامة، ويقوم بإعداد الحسابات النظامية الدورية وميزان المراجعة والأرباح والخسائر العمومية.

12- قسم شؤون الموظفين:

ويقوم باختيار الموظفين الجدد ورعاية شؤون الموظفين وهو مسؤول أيضاً عن تزويد المصرف بحاجته من القرطاسية والمطبوعات اللازمة لأعماله كما أنه يضم إلى عمله في بعض المصارف عمل قسم اللوازم من حيث الإشراف على الأساس والآلات والعقار.

13- قسم السكرتارية:

وترتبط أعماله مباشرة بالمدير العام بالذات ومن أعماله طبع وتوزيع تعليمات المدير العام والإدارة العامة على الفروع بالإضافة إلى مسؤوليته عن التحضير لأعمال مجلس الإدارة.

14- قسم الطباعة والمراسلات:

وهو مسؤول عن الرسائل الصادرة والواردة وتسجيلها وحفظها وتمريرها إلى الأقسام المعينة وطبع جميع مراسلات المصرف الأخرى على الآلة الكاتبة إلا أن بعض السندات تقوم بحفظها الأقسام ذات العلاقة المباشرة بها كما أن البعض الآخر يتم حفظه في الغرف المحصنة والباقي يقوم هذا القسم بحفظه.

التقسيم الإداري في الفروع:

يتألف الفرع من الموظفين الرئيسيين التالية ألقابهم:

1. مدير الفرع.
2. مساعد المدير.
3. المراقب.
4. رؤساء الأقسام.
5. الموظفون.

وهو تقسيم مواز للتقسيم الوارد في المركز الأم في العادة حيث يقوم مدير الفرع مقام المدير العام ومساعد مدير الفرع مقام مساعد المدير العام والمراقب مقام المراقب أو المحاسب. كما وتوجد في الفرع عادة إدارات مصغرة عن الإدارات الموجودة في المركز الأم.

علاقة المركز الرئيسي بالبنك وبفروعه المختلفة(1)

نجد أن هناك علاقات بين المركز الرئيسي للبنك وفروعه التابعة له، وتأخذ هذه العلاقات عدة صور، وقد تتمثل هذه الصور في الصلاحيات وحدودها، أو في العمليات المصرفية والإدارية، أو عند إعداد الخطة الشاملة للبنك:

(أ) الصلاحيات الممنوحة للفرع وحدودها:

وقد يحدث أن تتركز معظم السلطات في يد المركز الرئيسي للبنك، أو أن يحتفظ المركز الرئيسي بسلطاته فيما يتعلق بالقرارات العامة مثل: وضع الأهداف والخطط العامة للبنك وإعداد السياسات العامة، القيام بالتفتيش على فروعه، وكذا القيام بالرقابة، بينما يترك لمديري فروع البنك بعض الصلاحيات المتعلقة بفروعهم،

كأن يمنح لمدير الفرع –مثلاً– حق اعتماد الصرف في حدود مالية توضح له، وليس له أن يتجاوزها إلا بعد الرجوع إلى المركز الرئيسي، وعموماً نجد أن هناك من العوامل ما يؤثر في حجم ودرجة الصلاحيات الممنوحة من المركز الرئيسي لفروعه، والتي تتمثل فيما يلي:

---

(1) د. محمد سويلم، إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص219-237.

- **أهمية القرار** ودرجة تأثيره على البنك: فكلما زادت أهمية القرار كلما استدعى الأمر اتخاذه بمعرفة المركز الرئيسي مثال ذلك: البت في منح التسهيلات الائتمانية الكبيرة، أو قرار فتح جديد، أو قرار إلغاء فرع قائم، على أن يمنح مدير الفرع سلطة اتخاذ القرارات في الأمور غير الرئيسية.

- **أن هناك بعض الأمور ذات الاستراتيجية** والتي تتخذ القرار فيها الإدارة العليا للبنك فقط، ولا يمكن ترك اتخاذها لإدارة أو فرع، أو التفويض لها في اتخاذها مثل:
  - شرح الاستراتيجيات الهامة للبنك.
  - تحديد السياسات الإدارية للبنك.
  - التنظيم اللازم للبنك.
  - تقييم وتطوير أعمال الرؤساء الإداريين للبنك.
  - التنبؤ بالظروف المحيطة داخل البنك.
  - تحديد معايير التوظيف.
  - تصميم وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة.
  - تقييم الأداء الكلي للنشاط في البنك.
  - إقرار خطط البنك.
  - برامج التطوير.

- **عدد الفروع**: كلما زاد عدد فروع البنك، كلما احتاج الأمر إلى منح سلطات أكبر لمديري هذه الفروع، وذلك عكس الموقف في حالة قلة عدد الفروع، حيث يكون ذلك في حدود نطاق الإشراف للإدارة في المركز الرئيسي.

- **أحجام وتقسيمات الفروع**: حيث ترتبط حجم الصلاحيات بحجم الفرع، فالفرع من الدرجة الأولى يضم عادة كفاءات قادرة على تحمل المسؤولية، ولذا فهو يعمل على أساس مساحة أكبر من الصلاحيات، أما الفرع من الدرجة الثانية فإن صلاحياته تكون أقل، أما الفرع من الدرجة الثالثة فيعمل بصلاحيات محدودة للغاية، حيث يتم الرجوع في معظم الأمور إلى المركز الرئيسي.

- **ميول القائمين على إدارة المركز الرئيسي للبنك**: حيث قد يميل بعض رجال الإدارة العليا إلى تركيز السلطة في أيديهم، وبالتالي يكون لديهم ميل شديد نحو المركزية إما لأسباب سلوكية، أو لأسباب إشرافية ورقابية، أو لأسباب قلة الكوادر الإدارية الكفوءة في فروع البنك، أو قد يميلون إلى إعطاء المزيد من السلطة لهذه الفروع حسب درجة توافر الأسباب السابقة، وبالتطبيق على الاعتمادات المستندية مثلاً قد يتبع المركز الرئيسي للبنك التجاري أحد الأساليب الثلاثة الآتية:

الأول: إنشاء إدارة مركزية للاعتمادات المستندية تشرف على كافة هذا النشاط، وعلى هذا الأساس فإنه لا يسمح لأي فرع من فروع البنك بفتح اعتماد مستندي مهما كان الأمر.

الثاني: أن يسمح للفرع بفتح اعتمادات مستندية في حدود معينة لا يتعداها، فإذا وجد ضرورة الخروج على تلك الحدود، فلا بد عندئذ من رجوعه إلى المركز الرئيسي للبنك.

الثالث: إعطاء إدارة الفرع سلطة فتح الاعتمادات مهما كان مقدراها، ووفقاً لحاجة العملاء وبناء على تقدير مدير الفرع.

هذا ويمكن تصور حدود سلطات مدير الفرع فيما يلي:

- ليس له سلطة إحداث مصاريف رأسمالية تزيد على (....درجة) بدون الرجوع إلى المركز الرئيسي.
- ليس له التصرف في أصول الفرع بدون الرجوع إلى المركز الرئيسي.
- له الحق في حضور جميع اللجان، أو إنشائها، أو إلغائها بما تقتضيه طبيعة أعمال الفرع.
- ليس له السلطة النهائية في التعيين.
- ليس له سلطة اتخاذ قرار تحديد الأجور والمرتبات للعاملين في الفرع.
- ليس له السلطة النهائية في فصل أي من الموظفين العاملين بالفرع.
- لا يجوز له تعديل قواعد السياسات المصرفية إلا بعد الرجوع إلى الإدارة العليا بالمركز الرئيسي للبنك.

1. العلاقة في العمليات المصرفية والإدارية:

نجد أن العلاقة بين الفرع والمركز الرئيسي في العمليات المصرفية، قد تختلف وفقاً لطبيعة النشاط المصرفي، حيث قد تختلف صلاحيات الفرع من نشاط إلى آخر، كما يتضح من الجدول الآتي:

مجالات النشاط المصرفي	السلطة الممنوحة لإدارة الفرع
الودائع	مطلقة
الأقراض	في حدود معينة
الاستثمار	غير قائمة
السيولة	في حدود معينة

حيث نجد أن اجتذاب الودائع من أولى وظائف البنك، باعتبار أن الودائع هي المادة الخام للنشاط الإقراضي والاستثماري للبنك، لذا فالهدف الذي ينبغي تحقيقه هو تعظيم الودائع بأنواعها المختلفة لأقصى قدر ممكن وذلك على مستوى البنك ككل – بما فيها الفروع المختلفة– وبذلك فمسؤوليات الفروع في اجتذاب الودائع مطلقة يقابلها سلطة مطلقة لتحقيق ذلك.

أما من حيث الإقراض فنجد أن كل فرع له سلطات محددة، حسب حجم ودرجة كل فرع، فمدير الفرع الرئيس له سقف صلاحيات أعلى من مدير الفرع (أ)، والأخير أعلى من تلك الممنوحة لمدير الفرع (ب)... وهكذا.

أما من حيث الاستثمار فنجد أن القرار فيه يكون شديد المركزية، حيث يؤخذ على مستوى المركز الرئيسي للبنك، نظراً لوجود محددات عديدة للبنك التجاري لهذا النوع من التوظيف لذا لا يترك الأمر لأي فرع لتقدير حجم التوظيف الاستثماري المناسب، ناهيك عن حاجة القرار الاستثماري إلى دراسة مسبقة كافية، وهو ما لا تسمح به إمكانات الفروع الإدارية، والتخطيطية والبشرية.

أما من حيث السيولة فنجد أن الصلاحيات الممنوحة للفروع صلاحيات غير مطلقة، باعتبار أنه لا ينبغي المخاطرة بموقف السيولة في الفرع حرصا على سمعة البنك، وحماية لأموال المودعين ولذا يحدد لها سياسات وقرارات وتعميمات يتم

إصدارها من جانب المركز الرئيسي للبنك.

ومن حيث العلاقة الإدارية بين الفرع والمركز الرئيسي نجد أنه يحكمها نظام اتخاذ القرارات السائدة في البيئة التي يعمل فيها المصرف، وذلك على اعتبار أن هناك نظامين أساسيين لاتخاذ القرارات أحدهما "النظام المركزي" والآخر "النظام اللامركزي"، ونجد أن نظام اتخاذ القرارات في جميع دول العالم لا تخرج عن هذين النظامين، ولا يميل متخذ القرار إلى نظام أو آخر بمحض إرادته بحيث يكون مركزياً أو لا مركزياً بالمولد مثلاً، ولكن نتيجة عوامل بيئية عديدة، باعتبار أن العلاقة بين "العملية الإدارية" و "البيئة" هي علاقة بين متغير ، وهي العملية الإدارية، وثابت وهي "البيئة" وهو ثبات على الأقل في الأجل القصير والمتوسط).

(ب) الاختصاصات المصرفية لمديري الفروع:

لا شك أن فروع البنوك ذات أهمية كبيرة للبنك حيث تتدفق إليها الودائع والمدخرات، وتقدم من جانبها القروض والتسهيلات كما قد تقوم بدراسة المشروعات وإقامة الاستثمارات المختلفة.

ومن المبادئ التي يقوم عليها النشاط المصرفي كثرة الفروع، والتي تعني تقديم الخدمة المصرفية إلى جميع المناطق، وتنويع وتوزيع المخاطر المصرفية بدلاً من تركيزها ومركزيتها، وتكوين صف ثان من متخذي القرارات الإدارية في البنك ولذا لا بد من إلقاء الضوء على:

1. درجات واختصاصات مدير الفروع:

نجد أن اختصاصات إدارة الفرع تختلف من فرع لآخر حسب حجم كل فرع، حيث قد جرت العادة إلى تقسيم الفروع إلى أربعة درجات:

- الفروع الرئيسية.
- الفروع (أ)
- الفروع (ب).
- الفروع (جـ).

كما نجد أن كل درجة من درجات الفروع الأربعة السابقة لـه خـصائص يتـسم بها، فالفروع الرئيسة تتسم بالضخامة وتنـوع المعـاملات، وشمـول تلـك المعـاملات وعادة ما تقام في المدن الرئيسية (كالعواصم مثلاً)، وقد يتخذ إحـداهما مقـره بـالمبنى الرئيسي للبنك، أما الفروع (أ) فهي تلي الفروع الرئيسية في الأهمية، وتقام في المـدن الكبرى، وتمارس نشاطاً مصغراً من نشاط الفروع الرئيسية، وأمـا الفـروع (ب) فهـي تمارس نشاطاً يقل عن نشاط الفروع (أ)، وقد تقدم فيها خدمات مصرفية تتم تجميعها تحت قسم إداري واحد، وتقام في المدن ذات الأهمية المتوسطة وأما الفروع (جـ) فهي التي يقتصر فيها التعامل على خدمات مصرفية محدودة ومعينة، وهي عـادة مـا تكـون الخدمات الرئيسية دون الفرعية.

هذا ويتم وضع الدرجات السابقة بناء على عدد من المعايير منها:

- عدد العاملين بالفرع.
- مقدار الودائع والمدخرات التي اجتذبها.
- مقدار القروض والسلفيات التي منحها.
- عدد الأقسام التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للفرع.
- أهمية الموقع الجغرافي (عواصم المحافظات أو المناطق الرئيسية مثلاً).
- الإشراف على وحدات مصرفية تابعة.

هذا وبالإضافة إلى الأنواع الأربعة السابقة من الفروع هناك عـدة أنـواع أخـرى من الوحدات التنظيمية المصرفية مثل:

- التوكيلات أو المكاتب.
- المندوبيات.
- مكاتب استبدال العملات الأجنبية.

فالتوكيلات وحدات مصرفية، تشبه الفروع من درجة (جـ)، ولكنها تختلف عنها في أنها لا تعمل مستقلة، بل تتبـع أحـد الفـروع، ولـذا فالمـسؤول عـن التوكيـل ذي مسؤوليات محدودة وبهذا فسلطاته محدودة، ولذلك فإن المسئول يعود إلى مدير الفـرع

التابع له في المهام الخارجة عن اختصاصاته، كما أن التوكيل لا يمارس نشاطاً مصرفياً كاملاً، حيث يقل نشاطه، كماً ونوعاً، وعن نشاط الفرع.

أما **المندوبيات، فهي** أقل الوحدات المصرفية حجماً، وتتبع أحد فروع البنك - مثلها في ذلك مثل التوكيلات- ولكنها تعتبر بمثابة أقسام تابعة للفرع، وهناك نوعان من المندوبيات، **أولهما**: مندوبيات دائمة تعمل على مدار السنة في منطقة معينة، أو في خدمة أحد كبار العملاء إذا اقتضت طبيعة عمله واتساع معاملاته المصرفية تكوين مندوبية للبنك في مقر نشاط العميل، **وثانيهما**: المندوبيات الموسمية التي تعمل خلال فترات معينة للقيام بمهام محددة -كتمويل إحدى الحاصلات الزراعية مثلاً- والتي إن انتهى موسم نشاطها أغلقت إلى أن يبدأ الموسم الجديد، وبذلك فإن هذه المندوبيات لا تتخذ لها مقراً دائماً في معظم الأحوال، بل تأخذ مقراً مؤقتاً يعمل فيه موظف أو أكثر، ويقوم بالمهام التي أنشئت من أجلها المندوبية.

أما مكاتب استبدال العملات، فنجد أنها تختلف عن كل ما تقدم، حيث لا تقدم أية خدمات مصرفية سوى استبدال النقد الأجنبي، لهذا فهي تتواجد في الفنادق الكبرى، وفي المطارات، والموانئ، والمناطق الأثرية والمناطق السياحية.

هذا وبخصوص اختصاصات مدير الفرع فإننا نقدم فيما يلي عناصر تشتمل على تحديد مسؤوليات مدير الفرع.

الغرض الرئيسي من الوظيفة : تدعيم المركز التنافسي للبنك		
مجالات النتائج الأساسية	معايير الأداء (مقاييس النتائج)	المعلومات المطلوبة للرقابة
التنبؤ بالودائع	1. احتمال مقداره 75٪ أن تكون الودائع 10٪ من الودائع الحالية. 2. احتمال قدره 25٪ أن تكون 50٪ من الودائع الحالية.	تحليلات الودائع الشهرية. تحليلات الودائع الشهرية.
التنبؤ بالتوظيف	1. تحقيق هدف للإقراض (يحدد شهرياً) 2. تحقيق هدف للاستثمار (يحدد كل 6شهور) بالتنسيق والتشاور مع المركز الرئيسي.	تحليلات الإقراض الشهرية. تحليلات الاستثمار نصف الشهرية
حجم الودائع	1. تحقيق حجم ودائع جارية (يتم تحديده شهرياً). 2. تحقيق حجم ودائع ثابتة (لأجل/ توفير/ إخطار يتم تحديده شهرياً).	تحليلات الودائع الجارية الشهرية. تحليلات الودائع الثابتة بأنواعها شهرياً.
ربحية التوظيف	1. هامش الربح لا يقل عن 20٪ للإقراض. 2. هامش الربح لا يقل عن 25٪ للاستثمار	القوائم المالية نصف السنوية. القوائم المالية السنوية.
المودعون والمقترضون الجدد	1. جذب كذا مائة مودع كل شهر. 2. الإقراض لقطاعات جديدة، وتنويع محفظة التوظيف الائتماني.	سجلات المودعين. سجلات المقترضين.

(جـ) الاختصاصات والمسئوليات التنظيمية لمديري الفروع:

تختلف الفروع من حيث الدرجة إلى عدة أنواع، ورغم ذلك قد تتباين الفروع ذات الدرجة الواحدة، فيما تقدم من خدمات مصرفية وما تقوم به من نشاطات

ومهام مصرفية، وذلك حسب مكان وجود الفرع، وظروف المنطقة، فمثلاً نجد أن فروع البنك الواقعة في الريف تقدم الائتمان للمزارعين، كما تتميز بوجود تغير موسمي في مقدار القروض وفي مقدار الودائع، أما البنوك الحضرية فتميل إلى تقديم القروض برهن، والائتمان الاستهلاكي...الخ.

لذلك يتسع –أو يضيق– الهيكل التنظيمي للفرع، حسب المهام التي يقوم بها والخدمات التي يقدمها، والدرجة التي يحتلها بين الفرع، ونجد بصفة عامة أن الفرع الرئيسي، أو الفرع (أ) يقوم بمسؤوليات وظيفية أساسية تشتمل على مهام مصرفية، ومهام مالية، ومهام إدارية، فالمهام المصرفية تتضمن على سبيل المثال: الحسابات الجارية، وحسابات التوفير، والكمبيالات، وخطابات الضمان والاعتمادات المستندية، والأوراق المالية...الخ، أما المهام المالية فتتضمن: الخزينة والمراكز المالية، والمراجعة...الخ، أما المستويات، الإدارية فتتمثل في: شؤون العاملين، والمرتبات، والتوريدات، والاستعلامات...الخ.

أعمال الأقسام الفنية بالبنوك

نظراً للأهمية التي نوليها للعمل الفني داخل البنوك فإننا سنورد فيما يلي بعض الأعمال ذات الصيغة الفنية داخل البنوك وذلك بالنسبة للأقسام التالية:

- قسم الحسابات الجارية.
- قسم خطابات الضمان.
- قسم الأوراق التجارية.
- قسم الأوراق المالية.
- قسم البضائع.

أولاً: قسم الحسابات الجارية

نعني بالحسابات الجارية المعاملات المتصلة بين البنوك والعملاء وقد يكون الحساب الجاري دائناً إذا أودع العملاء أموالهم لدى المصارف ويقومون بالسحب منها إما بشيكات أو اتصالات صرف أو أذون صرف عن طريق شباك البنك أو قد

يقومون بالسحب منها عن طريق الشباك كحالة التحويل المصرفي -وقد يكون الحساب مديناً وذلك بعد الاتفاق مع البنك عل اقتراض مبلغ معين من المال خلال المدة المتفق عليها بينهما، وتعود بعض الحسابات الجارية بالفوائد على العملاء إذ أن للبنك أن يستغل هذه المودعات في عملية إقراض التجار والصناع نظير فائدة، والفرق بين الفائدة التي يدفعها البنك للعملاء والتي يتقاضاها من المقترضين تمثل الربح الصافي للبنك، ويستفيد البنك أيضاً من عملائه الذين يفتحون حسابات جارية من العمليات الأخرى التي يقوم بها نيابة عن العملاء لصالحهم مثل: تحصيل الكمبيالات -شراء وبيع الأوراق المالية- تحصيل الكوبونات...الخ ويفضل العملاء فتح الحسابات الجارية إذ أنها تيسر لهم عمليات السداد للدائنين فضلاً عن أنها تجنبهم مخاطر سرقة أو ضياع أموالهم.

واجبات قسم الحسابات الجارية:

يقوم قسم الحسابات الجارية بما يلي:

1. فتح السحابات الجارية المدينة والدائنة.
2. إثبات عمليات الإيداع والصرف المتعلقة بالعملاء وقيدها بكشوف الحساب.
3. إثبات المبالغ المدينة والدائنة في دفاتر البنك نتيجة التعامل بينه وبين العملاء.
4. التصديق على صحة التوقيعات في جميع مراسلاتهم مع أقسام البنك.
5. القيام بتصنيف المستندات المتعلقة بأعمال القسم والأقسام الأخرى.
6. عمل كشوف الحركة اليومية لحسابات العملاء وإرساله إلى قسم مراكز العملاء لمطابقته على كشف حركة قسم المركز لموازنتها.
7. عمل ميزان مراجعة يومي لإجمالي حسابات العملاء وإرساله إلى قسم الحسابات العامة للقيد بمقتضاه بدفاتر البنك.
8. عمل كشوف الحسابات الجارية المدينة والدائنة.
9. احتساب العمولات والفوائد والمصاريف والضرائب.
10. تصنيف كشوف الحسابات الجارية وحفظها.
11. إرسال كشوف الحسابات الجارية للعملاء.

أنواع الحسابات الجارية

التقسيم الأول

أولاً: الحسابات الجارية الدائنة
- حسابات تحت الطلب
- حسابات ودائع بإخطار
- حسابات ودائع ثابتة

1. الحسابات تحت الطلب

الحسابات تحت الطلب هي التي يستحق فيها الدفع فوراً أو عند الطلب وتتم عملية السحب من هذا الحساب عن طريق الشيكات أو أوامر الدفع والتحويلات وهذا النوع من الحسابات لا تعطى عنه فوائد إلا في حالتين هما:

أ. حسابات الجمعيات الخيرية المعتمدة من وزارة الشؤون الاجتماعية بحد أقصى $1\frac{3}{4}$ سنوياً.

ب. حسابات القصّر تحت إشراف محاكم الأحوال الشخصية بحد أقصى $\frac{1}{2}$%.

2. حسابات ودائع بإخطار:

حسابات الودائع بإخطار لا يسمح فيها البنك العميل بإجراء عمليات السحب إلا بعد انقضاء مدة الإخطار المتفق عليها بينهما، وقد تكون مدة الإخطار خمسة عشر يوماً أو شهراً. وثلاثة شهور...الخ.

ولو افترضنا أن العميل طلب إجراء السحب قبل المدة المتفق عليها تسقط عنه الفائدة، ونلفت النظر بالنسبة لهذا النوع من الحسابات أنه كلما طالت مدة الإخطار كلما ارتفع بالتالي سعر الفائدة التي تعطى للعميل.

3. حسابات الودائع الثابتة

يودع العميل في هذا النوع من الحسابات ما لديه من أموال تزيد عن حاجته لمدة معينة بحيث لا يقوم بسحبها إلا بعد انتهاء المدة المتفق عليها والفائدة التي تمنح على هذا النوع من الحسابات تزيد على الفائدة التي تمنح على الحسابات السابقة وذلك

حسب المدة والمبلغ- أما إذا اضطر العميل لسحب هذه الودائع قبل انتهاء المدة المتفق عليها، فإن البنك يردها له بدون أية فوائد.

تشبه طريقة فتح حسابات الودائع الثابتة طريقة فتح الحساب الجاري العادي التي سنقوم بشرحها فيما بعد، إلا أن البنك يعطي العميل إيصالاً مبيناً فيه المبلغ لمودع وتاريخ الاستحقاق والفوائد وفيما يلي نموذج لإيصال الإيداع لمدة محدودة.

نموذج إيصال لمدة محدودة

بنك مصر
رقم المركز الرئيسي بالسجل التجاري 2 القاهرة
إيصال إيداع لمدة محدودة
مليم جنيه
رقم الإيصال.................. المبلغ المودع....... ....
تاريخ الإيداع سنة 200 فوائد بمعدل ٪ سنوياً
مليم جنيه
ميعاد الاستحقاق سنة 200 ....
تسلمنا من السيد/ ....
ليودع طرفنا ويسدد في يوم..................... مع فوائد بمعدل سنوياً
جملة ذلك...
حسب المبين أعلاه عند إعادة الإيصال إلينا موقعا عليه بالمخالصة القانونية من المودع
في .... سنة 200 أمين الخزينة بنك مصر

ثانياً: الحسابات الجارية المدينة

يلجأ بعض العملاء المعروفين للبنك لفتح اعتماد يمكنهم من الحصول على ما يكفيهم من الأموال التي قد لا تتوفر لهم في حساباتهم وتنقسم الاعتمادات إلى:

1. حسابات جارية مدينة بدون ضمان (لا تعطى إلا للعملاء الممتازين).
2. حسابات جارية مدينة بضمان أوراق مالية.
3. حسابات جارية بضمان أوراق تجارية.

الاعتمادات

4. حسابات جارية مدينة بضمان بضاعة.

5. حسابات جارية مدينة بضمانات أخرى.
6. حسابات جارية مدينة مضمونة بإمضاء ضامن أو كفيل.

ثالثاً: الحسابات الجارية المؤقتة

يفتح لهذا النوع من الحسابات للعمليات المؤقتة التي يقوم بها البنك لحساب العملاء وأمثلتها شراء أوراق مالية –صافي الكمبيالات المحصلة– استبدال الأوراق النقدية التالفة...الخ.

التقسيم الثاني:

1. **الحسابات الجارية الفردية:**

وهو الحساب الذي يفتح للأفراد كالتي يفتحها التجار والمهندسون والمحامون والأطباء والمحاسبون...الخ.

2. **الحساب الجاري المشترك:**

يفتح هذا الحساب لشخصين أو أكثر تربطهم صلة القرابة أو المشاركة وكلاهما يصبح لهما الحق في سحب الشيكات إما منفردين أو مجتمعين فلو افترضنا أن شخصا متزوجاً سافر للخارج تاركاً أسرته فحتى يمكن لأسرته أن تقوم بالسحب من حسابه بالبنك فإنه يفتح حساباً جارياً مشتركاً له ولزوجته وذلك حتى تتمكن الزوجة من سحب ما يلزمها من الحساب الجاري أثناء غياب زوجها –مثل هذا الحساب يستلزم وجود صورة لتوقيعهما توضع ضمن مستندات فتح الحساب الجاري وقد يشترط في هذا الحساب تحديد مبلغ معين يكون من حق أحدهما أن يسحبه خلال مدة معينة وكذا بيان الطريقة التي يقسم على أساسها الرصيد في حالة وفاة أحدهما أما بالنسبة لإجراءات فتح الحساب فتتبع نفس الطريقة المتبعة سابقاً.

3. **الحساب الجاري لشركات التضامن والتوصية البسيطة:**

عندما ترغب شركة تضامن أو توصية في فتح حساب جاري فإن البنك يطالبها بإثبات وجود شخصيتها المعنوية وذلك عن طريق إيداع صورة رسمية من عقد

الشركة وكذا نسخة من الجريدة التي نشر بها ملخص العقد كما يطالب البنك الشركة بإقرار يلزمها بإخطاره عن أي تعديل في عقد الشركة.

4. الحساب الجاري للشركات المساهمة:

قبل أن يوافق البنك على فتح حساب جاري لشركة مساهمة فإنه يطالبها بما يثبت شخصيتها المعنوية ويتحقق من مدى استيفائها للشروط القانونية كما يطالب البنك الشركة بالعقد الابتدائي والنهائي ولائحتها الداخلية وعدد الوقائع المصرية المنشور بها المرسوم الجمهوري بتكوين الشركة وكذا محضر مجلس الإدارة الذي قرر فيه الأعضاء فتح الحساب الجاري لدى البنك مع تبيان من لهم حق التوقيع عن الشركة.

ويشترط البنك أيضاً على الشركة أن توافيه بكل التعديلات التي تطرأ عليها وكذا القرارات التي يصدرها المجلس وتتعلق بالحساب الجاري.

5. الحسابات الجارية للنوادي والنقابات والاتحادات والجمعيات:

يقدم النادي أو الجمعية أو النقابة ما يثبت الشخصية المعنوية وما يثبت أيضاً صحة التكوين وكذا ما يثبت تسجيلها لدى الجهات الرسمية موضحاً رقم القيد وتاريخه، على أن تقدم جميع هذه المستندات قبل فتح الحساب الجاري.

ويشترط البنك أيضاً تقديم صورة من محضر مجلس الإدارة الذي قرر فيه فتح الحساب الجاري وكذا صور توقيعات من لهم حق التوقيع عنها.

6. الحساب الجاري للمصالح الحكومية وإدارتها:

تقوم المؤسسات والمصالح الحكومية بفتح حسابات جارية بالبنوك لتودع بها إيراداتها خصوصاً وأن اللوائح المالية تقضي بألا يحتفظ الصراف في خزينة المصلحة أو المنشأة بأية مبالغ بل ينبغي أن تتم عملية التوريد يوما بيوم، تجنباً لمخاطر السرقة أو الحريق —وقد خصص البنك الأهلي فروعاً با لمحافظات يطلق عليها فروع الشيكات الحكومية لإيداع أو صرف الشيكات المسحوبة لصالح الآخرين، وفي هذه الحالة تحيط

المصالح الحكومية فرع البنك بمن لهم حق التوقيع على الشيكات. وعندما تتم عملية سحب لحساب الأفراد أو الهيئات لسداد متطلبات حكومية ترسل المصلحة إشعاراً للبنك بالمبالغ المسحوبة على ألا يقوم البنك بصرف أي شيكات إلا بعد وصول الإشعار وذلك بالنسبة للمبالغ التي تزيد على الخمسين جنيهاً.

7. الحسابات الجارية للبنوك المحلية:

نظراً لوجود تعامل مستمر بين البنوك وبعضها، وأيضاً بين المراكز الرئيسة والفروع تقوم البنوك بفتح حسابات جارية بينها وبين فروعها وبين بعضها، فقد يطلب بنك إسكندرية مثلاً من بنك مصر أن يدفع له بواسطة أحد فروعه في أحد المدن التي لا يوجد بها فروع له مبلغاً معيناً على أن يقيد هذا المبلغ من حسابه الجاري ويتذبذب رصيد هذا الحساب زيادة ونقصانا تبعاً للمعاملات المستمرة بين كلا البنكين، وقد تستوجب بعض البنوك على بعضها أو على فروعها شيكات مصرفية تدفع لصالح عملائها ولذا ينبغي على البنك أن يحتفظ بنموذج توقيع العاملين الذين لهم حق التوقيع على مثل هذه الشيكات.

8. الحسابات الجارية للمراسلين:

هذا النوع من الحسابات يشبه إلى حد كبير النوع السابق، وإنما الفرق بينهما في أن العلاقة هنا تكون بين بنك محلي وآخر خارجي (المراسل) ولا بد للبنك المحلي أن يحتفظ بحسابات جارية مع المراسلين لأنه كما يكفلها بدفع مبالغ معينة إلى أشخاص يقيمون بهذه البلاد فإن هذه البنوك تطالبه بدورها بدفع مبالغ إلى عملائه عند زيارتهم للجمهورية –جمهورية مصر العربية– كسياح أو كرجال أعمال.

طريقة فتح الحساب الجاري

تختلف طريقة فتح الحساب الجاري حسب نوعية العميل (فرداً أو شركة) ونوضح فيما يلي خطوات فتح الحساب الجاري للعملاء والتي تتمثل في الآتي:

1. يقوم العميل بملء طلب كتابي يشتمل على: اسم الطالب وجنسيته، نوع الحساب، المهنة، العنوان، محل الإقامة، اسم المزكى وعنوانه، إمضاء الموظف المختص، إمضاء العميل، تاريخ التحرير، شروط عامة.

2. بعد تقديم العميل لطلب فتح الحساب الجاري يقوم البنك بالاستعلام عنه من حيث المركز والسمعة التجارية.

3. بعد موافقة البنك على فتح الحساب الجاري يقوم العميل بملء (فيشة التوقيع) موضحاً عليها توقيعين له إحداهما بالكامل والأخير مختصر للرجوع إليهما عند التعامل مع البنك. وفيما يلي نموذجا لطلب فتح الحساب وكذا فيشة التوقيع.

نموذج طلب فتح حساب جاري

في يوم / / 19 بنك مصر

طلب فتح الحساب رقم المركز الرئيسي والسجل التجاري

القاهرة

رقم الحساب...

الاسم واللقب ....

اسم الأب................. اسم الجد.................

الجنسية ....

العنوان ....

محل الإقامة ....

نوع الحساب ....

معدل سعر الفائدة الدائنة ٪ السنة 365 يوماً بشرط ....

معدل سعر الفائدة المدينة ٪ السنة 360 يوماً بشرط ....

ملاحظات..

استعلامات..

شروط عامة وتوكيل

1. تعتبر مكاتبات البنك قد وصلت إلى علم العميل بمجرد إرسالها إليه بالبريد العادي بآخر عنوان معطى للبنك منه.
2. ترسل كشوف الحسابات المدينة للعميل شهرياً والدائنة كل ستة شهور إلى آخر يونيو وديسمبر من كل عام.

نموذج فيشة التوقيع

رقم الحساب ....
بنك ....
فرع....................
الاسم..
العنوان..
نوع الحساب ....
سعر الفائدة .... المدين ....
....
صورة الإمضاء
....
تاريخ فتح الحساب
....
....
ملاحظات

4. يقدم طالب فتح الحساب المبلغ المتفق عليه كدفعة أولى وذلك بعد موافقة البنك على فتح الحساب.

5. يحرر البنك حافظة (قسيمة إيداع) من أصل صورتين يوقعها العميل بإمضائه وتسلم صورة منها بعد دفع قيمتها في الخزينة وتعتمد الصورة من البنك ولا يوضع عليها طابع.

6. بعد ذلك يفتح البنك للعميل صفحة في دفتر أستاذ العملاء يبين فيها اسمه وعنوانه ورقم حسابه ونوعيته (مدين أو دائن) ومعدل الفائدة الدائنة والمدينة وتاريخ فتح الحساب، على أن يقيد في هذه الصفحة المسحوبات والمودعات وصافي الأرصدة حسب تتابع تواريخها.

7. يطلب العميل من البنك تسليمه دفتر شيكات ليستعمله في إجراء عمليات السحب وإليك نموذج الطلب.

نموذج طلب شيكات

.... في .... سنة 19

إلى بنك .... فرع..........................

أرجو إعطائي دفتر شيكات عربي / افرنجي به 50/ 25 شيك ورقم حسابي بالبنك هو (.........) وأتعهد أن أحافظ على هذا الدفتر وأكون مسؤولاً عن كل خسارة أو ضرر يحدث من استعماله بطريق الغش أو الخطأ.

الاسم ....

العنوان ....

الإمضاء

يقوم البنك بإرسال دفتر الشيكات في خطاب موصى عليه وبذيله إيصال باستلام الدفتر وأن البنك غير مسؤول عن هذه الشيكات إلا منذ إخطار العميل له باستلامه وله حق التوقف عن صرفها.

8. يخصم البنك ثمن الدفتر ومصاريف البريد من حساب العميل الجاري على أن يفيد في كشف الحساب الجاري المرسل له كل ستة شهور.

الإيداع بالحساب الجاري

للإيداع بالحساب الجاري تتبع الخطوات التالية:

1. يملأ العميل قسيمة إيداع من أصل وصورتين كما في بعض البنوك. (راجع قسيمة الإيداع المرفقة).
2. ترسل القسيمة (الأصل والصورتين) إلى الخزينة حيث يقوم العميل بدفع المبلغ الموضح بها.
3. يوقع الصراف على قسيمة الإيداع (الأصل والصورتين) بما يفيد استلامه المبلغ المثبت فيها على أن يحتفظ الصرافة وذلك أن يقوم بختم ورد.

4. يعاد الأصل الصورة لمن له حق التوقيع عن البنك (وكيل البنك) لمراجعتها واعتمادها ثم ترسل إلى قسم الحسابات الجارية.
5. يسلم قسم الحسابات الجارية صورة القسيمة للمودع كإيصال بالمبلغ.
6. يحتفظ البنك بالأصل ليقوم بالقيد بموجبه بالدفاتر.

نموذج قسيمة الإيداع

مبلغ		عدد	بيان	
مليم	جنيه			بنك..................
			بنكنوت فئة 20 جنيه	قسيمة إيداع
			بنكنوت فئة 10 جنيه	....
			بنكنوت فئة 5 جنيه	في 19
			بنكنوت فئة 1 جنيه	لحساب ......رقم...
			بنكنوت فئة 0.5 جنيه	مبلغ وقدره ....
			بنكنوت فئة 0.25 جنيه	مناوله ....
			عملة ورقية 10 قروش	توقيع المودع
			عملة ورقية 5 قروش	توقيع الصراف
			فضة	
			نيكل	....
			....	
			الجملة بالجنيه المصري	

إقفال الحساب الجاري

قد يرغب أحد طرفي التعامل في الحسابات الجارية الوقوف على مركزه المالي في تاريخ معين بترصيد الحساب الجاري (إقفاله) ويتم الإقفال بالطريقة المستقيمة (طريقة المبالغ) أو بطريقة الأرصدة (الهمبورجية).

أ. الطريقة المستقيمة:

وهنا يقسم الحساب إلى طرفين إحداهما مدين والآخر دائن ويقسم كل جانب إلى ست خانات هي:

1. **خانة تاريخ البدء:** وهو التاريخ الذي تقيّد فيه العمليات النقدية والمالية سواء كانت مدينة أو دائنة.
2. **خانة المبالغ:** ويسجل فيها المبالغ المودعة والمسحوبة.
3. **خانة البيان:** حيث يوضع أمام كل مبلغ نوع عملية القيد.
4. **خانة تاريخ الاستحقاق:** ويظهر فيها تاريخ سريان الفائدة على المبالغ.
5. **خانة عدد الأيام:** حيث يظهر فيها المدة المحصورة بين تاريخ الاستحقاق وتاريخ الإقفال.
6. **خانة أرقام المبالغ:** وهي عبارة عن حاصل ضرب كل مبلغ في مدة الاستثمار، وبعد ملء البيانات السابقة نقوم بتجميع أرقام المبالغ في كل جانب على حدة وتحديد رصيد الرقم أو على كل جانب على حدة في حالة اختلاف معدل الفائدة، ثم يتم ترصيد جانبي المبالغ يوم إقفال الحساب (مع ملاحظة أنه في الحسابات الجارية بدون فوائد يتم تصوير الحساب حتى العمود الثالث).

ب- طريقة الأرصدة الهمبورجية:

وسميت بهذا الاسم لأن أول استخدامها كان في مدينة همبورج بألمانيا وهذه الطريقة هي الطريقة المستخدمة في معظم البنوك وفيها:

1. تقيد المبالغ الدائنة والمبالغ المدينة في كشف واحد في خانتين مستقلين مرتبة حسب تواريخ الاستحقاق.
2. يحسب رصيد المبالغ أولاً بأول بعد كل عملية إيداع أو سحب.
3. تحسب المدة الدورية من تاريخ استحقاق العملية إلى تاريخ استحقاق العملية التي تليها مباشرة والمدة بالنسبة لآخر عملية تحسب من تاريخ استحقاقها إلى تاريخ إقفال الحساب.
4. تستخرج الأرقام وفقاً لكل رصيد بضرب الرصيد في المدة المقابلة له.
5. إذا كان المعدل مشتركاً ترصد الأرقام ومنها تحسب الفائدة وتضاف مكانها الطبيعي في خانة الحركة ثم يستخرج الرصيد النهائي.

6. إذا كان هناك معدلات فتجمع الأرقام في كل الخانتين وتحسب الفائدة لكل من النوعين ثم يستخرج رصيد الفائدة ويوضع في الجانب الطبيعي له في خانة الحركة ويستخرج الرصيد بعد ذلك.

السحب من الحساب الجاري

عندما يرغب أحد العملاء في سحب جزء من أمواله المودعة لدى البنك فإنه يتبع إحدى الوسائل الآتية:

1. السحب بشيك.
2. السحب بإيصال صرف.
3. السحب بأمر صرف.
4. السحب بموجب ماكينة الصرف.

أولاً: السحب بموجب شيكات

1. الشيكات:

الشيك عبارة عن أمر يصدره الساحب (صاحب الحساب الجاري) للمسحوب عليه (البنك) بأن يدفع المال في تاريخ معين لشخص ثالث (المستفيد) ويمكن لهذا المستفيد تظهير الشيك الشخصي لشخص آخر بالنسبة لأنواع معينة من الشيكات.

أنواع الشيكات:

الشيك الأذني: عبارة عن شيك لأمر أو لإذن شخص معين ويكتب على هذا الشيك ادفعوا لأمر المستفيد أو تحت إذنه وهذا الشيك يمكن تظهيره لشخص آخر.

نموذج شيك إذني

مليم جنيه
المبلغ بالأرقام .... الرجاء كتابة اليوم والشهر بالحروف
100 مليم
.... في 19
بنك مصر
فرع ....
ادعوا لأمر السيد / .... أو لحامله
مبلغاً وقدره ....
رقم الشيك .... توقيع العميل

أ. **الشيك الإسمي**: عبارة عن شيك يعين فيه اسم المستفيد ولا يذكر فيه أن الشيك يدفع لإذن أو لأمر ومثل هذه الشيكات لا يمكن تظهيرها للغير. وهذا النوع من الشيكات لا يعتبر ضمن الأوراق التجارية نظراً لعدم قابليته للتداول.

ب. **الشيكات المقبولة الدفع**: عبارة عن شيكات عادية إلا أن الساحب يشترط أن يعتمدها البنك ويؤشر عليها بذلك قبل أن يقدم الشيك للمستفيد وذلك حتى يطمئن المستفيد إلى حصوله على قيمة الشيك عند تقديمه للبنك إذ أن البنك لا يقوم باعتماد الشيك إلا بعد التحقق من كفاية رصيد الساحب وصحة توقيعه.

ج. **الشيك المصرفي**: عبارة عن أمر يصدره الساحب (البنك المراسل) إلى المسحوب عليه (البنك المرسل إليه) بأن يدفع مبلغاً معيناً من المال إلى شخص معين (المستفيد) وهو حامل الشيك- وتشتري الشيكات المصرفية من البنوك بواسطة الأشخاص الذين يرغبون في تحويل مبلغ معين من النقود إلى مكان آخر.

الشيك المصرفي

مليم جنيه

المبلغ بالأرقام .... الرجاء كتابة اليوم والشهر بالحروف

.... في 19

بنك مصر دمغة

فرع ....

ادعوا لأمر السيد / .... أو لحامله

مبلغ وقدره ....

رقم الشيك .... رئيس الحسابات

....

وكيل البنك

....

د. **الشيكات المسطرة:** جرى العرف أن الشيكات تدفع إلى المستفيد أو المظهر إليه الأخير عندما يقدمه للبنك ولكن بالنسبة للشيكات المسطرة لا يجوز صرف الشيك إلا لبنك-أي أن المستفيد لا يستطيع أن يقدم الشيك المسطر للبنك المسحوب عليه، ويحصل على قيمته نقداً ولكن يمكن أن يقدم الشيك على البنك الذي يتعامل معه ليحصله له ويدفع المبلغ أو يقيده ضمن حسابه الجاري والتسطير قد يكون عاماً إذا ما وضعنا خطين متوازيين على وجه الشيك وقد يكون خاصاً إذا وضعنا بين الخطين المتوازيين اسم بنك معين.

ه. **الشيك الدائري:** هو الشيك الذي يتعهد البنك بدفع قيمته في كل الفروع التابعة له، ويلزم أن يكون الشيك الدائري معتمداً حتى يمكن وفاؤه في أي فرع من فروع البنك.

و. **الشيك ذو النسخ المتعددة:** لا يعمل بهذا النوع من الشيكات إلا بالنسبة للشيكات المسحوبة من دولة لأخرى عبر البحار-فقد تحدث بعض المخاطر للباخرة أو الطائرة التي تنقل البريد الذي من بينه الشيك، وفي هذه الحالة يضيع

الشيك ويتعطل الصرف، وتفادياً لتعطيل الصرف يقوم الساحب بعمل عدة صور من الشيك يرسل إحداها بالباخرة والثانية بالطائرة والثالثة عن طريق البر شريطة أن ترقم حتى إذا ما سدد إحداها أبطل أثر النسخ الأخرى.

ز. **الشيك ذو الإخطار**: في هذا النوع من الشيكات يتفق كل من الساحب والمسحوب عليه (البنك) على ألا يسدد إلا بمقتضى إخطار يصل مقدماً للبنك- وجميع الشيكات الحكومية التي تسحبها الحكومة على البنك من هذا النوع إمعاناً في الحيطة والدقة.

ثانياً: السحب بموجب أوامر الصرف:

قد يفقد العميل في بعض الأحيان دفتر شيكاته أو قد ينتهي دفتر الشيكات فجأة قبل أن يحصل على دفتر جديد. فإذا ما رغب العميل في سحب جزء من أمواله في غياب دفتر الشيكات فإنه يستعمل أمر الصرف الذي هو عبارة عن خطاب على ورقة عادية تقدم للبنك- ويشتمل الخطاب على نفس البيانات التي في الشيك كما يلصق عليها طابع.

نموذج أمر صرف

مليم جنيه

المبلغ بالأرقام .... التاريخ ....

إلى بنك مصر فرع .... دمغة

أرجو أن تدفعوا لأمر السيد/ .... المبلغ المذكور

أعلاه وقدره ....

على أن تقيد القيمة على حسابنا الجاري طرفكم رقم ....

مع قبول فائق الاحترام،،،

توقيع العميل

ثالثاً: الصرف بإيصالات الصرف العادية

في حالة ما إذا كان العميل هو الذي سيقوم بالسحب من حسابه بنفسه فإنه يفضل السحب عن طريق إيصال الصرف-ولإجراء عملية الصرف يطلب العميل من الموظف المختص إيصال صرف يملأ بياناته الموظف ثم يوقع العميل عليه ويضع طابع الدمغة، وبعد ذلك يعطي العميل نحاسة يوضع رقمها على الإيصال ليقوم بالصرف بمقتضاه.

نموذج إيصال صرف

مليم جنيه
المبلغ بالأرقام ....
رقم مسلسل ....
في ....
بنك مصر .... فرع ....
استلمت من بنك .... دمغة
مبلغ وقدره..
الاسم...
رقم الحساب .... التوقيع

رابعاً: عمليات التحويل

إذا رغب عميل ما في تحويل مبلغ من المال من حسابه الجاري إلى حساب عميل آخر في نفس البنك فعليه أن يكتب طلباً يبين فيه ما يلي:

المبلغ المطلوب تحويله-اسم ورقم الحساب الجاري لكلا العميلين المحول والمحول إليه بعد ذلك يقوم موظف الحسابات الجارية بعمل إشعار خصم من أصل وصورة، ترسل الصورة إلى العميل الذي أمر بالتحويل ويستخدم الأصل كمستند للقيد بالدفاتر- وفي نفس الوقت يعمل إشعار إضافة بنفس المبلغ من أصل وصورة أيضاً، بحيث يرسل الأصل إلى العميل المستفيد (المحول إليه) وتستخدم الصورة كمستند للقيد بموجبها في الدفاتر.

ثم ترسل الإشعارات إلى قسم المراجعة لمراجعتها وحفظها على بقية المستندات.

نموذج أمر التحويل

السيد مدير بنك ....

بعد التحية:

أرجو أن تحولوا من حسابي الجاري رقم .... طرفكم

مبلغ ....

إلى الحساب الجاري الخاص بالسيد/ .... طرفكم

مع قبول فائق الاحترام،،،

توقيع العميل

نموذج إشعار الخصم

بنك مصر .... في 19

فرع ....

....

رقم الحساب ....

مليم جنيه

نحيط علم سيادتكم بأننا قيدنا على حسابكم مبلغ

حتى..........................

المبلغ		البيان
مليم	جنيه	

المصادقة على كشف الحساب الجاري:

يرسل البنك رفق كشف الحساب خطاباً يبين فيه رصيد العميل، حتى يتمكن الأخير من مراجعة ما جاء به ثم يقوم بالتوقيع بما يفيد صحة الحساب، وإذا لم يرد العميل على البنك يعني ذلك موافقة ضمنية على ما جاء بكشف الحساب وقد تطلب بعض البنوك إلى إرسال المصادقة إلى المراجع الخارجية.

نموذج المصادقة

بنك مصر
التاريخ ....
راجعنا كشف حسابنا الجاري طرفكم لغاية 19
مليم جنيه
فوجدناه صحيحاً وأن رصيدنا في هذا التاريخ مدين/ دائن مبلغ
(مبلغاً وقدره ....)
الاسم .... رقم الحساب ....
نرجو بعد التوقيع على هذه الورقة إعادتها للبنك

قفل الحساب الجاري

المقصود من قفل الحساب الجاري هو تصفيته نهائياً ورد الرصيد الدائن للعميل أو مطالبته بالرصيد المدين إذا كان الرصيد مديناً –ومن حق كلا الطرفين العميل والبنك طلب قفل الحساب الجاري طبقاً.

المعالجة الرياضية للحسابات الجارية:

أ- الحسابات الجارية بالفوائد: حسابات جارية بمعدل فائدة مشترك.

1. الطريقة المستقيمة:

وهنا نفرق بين حالتين الأولى نجد فيها أن جميع المبالغ تستحق قبل تاريخ الإقفال والثانية وجود مبالغ تستحق بعد تاريخ الإقفال.

الحالة الأولى: وجود مبالغ تستحق قبل تاريخ الإقفال:

مثال(1):

إليك العمليات الجارية الخاصة بشركة النصر للبترول لدى بنك القاهرة.

والمطلوب: إقفال الحساب الجاري بتاريخ 30/ 6/ 1989

علماً بأن معدل الفائدة المشترك 4٪ سنوياً

المبالغ المسحوبة		المبالغ المودعة	
3 /10	300 جنيه بضاعة بفاتورة رقم 09	3 /1	رصيد دائن 400 جنيه يستحق 29/ 2
4 /10	300 جنيه مسحوبات نقدية	3 /10	800 جنيه نقدية مودعة
5 /10	500 جنيه ثمن شراء خامات استحقاق 5 /16	3 /5	500 جنيه مودع بتاريخه
5 /30	400 جنيه مسحوبات لأجور العمال		

الحل:

بنك القاهرة

بيان حساب شركة النصر للبترول مقفلاً بتاريخ ٣٠/٦/١٩٨٩ بمعدل ٤٪ سنوياً

تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر	تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر
٣/١٥	-	٢٠٠	بضاعة الفاتورة رقم (١)	٣/١٥	١٠	21400	٣/١	-	٤٠٠	رصيد	٢/٢٨	١٢٢	٤٨٨٠٠
٤/١٠	-	٣٠٠	رقم(١)	٤/١٠	٧	٢٤٣٠٠	٣/١٠	-	٨٠٠	منقول	٣/١٠	١١٢	٨٩٦٠٠
٥/١٥	-	٥٠٠	مسحوبات نقدية	٥/١٥	٨١	٢٣٠٠	٦/٥	-	٥٠٠	إيداع نقدي	٦/٥	٢٥	١٢٥٠٠
٥/٣٠		٤٠٠	ثمن مواد خام	٥/٣٠	٤٦	١٢٤٠٠		٧٥٦	٧	شيك مودع			
			مسحوبات نقدية		٣١					فوائد دائنة			
	٧٥٦	٣٠٧				٦٩٨٠٠							
	٧٥٦	١٧٠٧	الرصيد			١٥٠٩٠٠		٧٥٦	١٧٠٧				٥٠٩٠٠

الآن لاحظ ما يلي:

1. تم حساب رصيد الفائدة = $\frac{\text{رصيد النمر}}{\text{القاسم}} = \frac{69800}{9000} = 7,756$ جنيه

2. ظهرت الفوائد في الجانب الدائن لوجود رصد دائن.

3. عند فتح الحساب بتاريخ 1/ 7/ 1989 يسجل في الجانب بتاريخ قيد 1/ 7/ 1989 وتاريخ استحقاق 30/ 6/ 1989.

الحالة الثانية: وجود مبالغ تستحق بعد تاريخ الإقفال

وهنا يجب مراعاة الآتي:

1. تقيد المبالغ وتواريخها وبيانها ثم نوجد تواريخ استحقاقها كالمعتاد.
2. المبالغ التي تستحق قبل تاريخ إقفال الحساب نوجد مدتها وأرقامها.
3. المبالغ التي تستحق بعد تاريخ الإقفال تكون مدة كل منها هي المدة المحصورة بين تاريخ الإقفال، وتاريخ استحقاقه وبعد إيجاد أرقامها تقيد إلى الجانب العكسي.

مثال (2):

إقفال الحساب الجاري الآتي والخاص بشركة الشرق بالسويس لدى البنك الأهلي بتاريخ 30/ 6/ 1989 بمعدل فائدة مشترك 6٪ سنوياً.

المبالغ المسحوبة		المبالغ المودعة	
5/1	400 جنيه بنك مسحوبا	5/1	700 جنيه رصيد قديم 30/ 4
6/2	200 جنيه كمبيالة تستحق 10/ 7	5/16	500 جنيه شيك بتاريخه
6/5	300 جنيه شيك مسحوب	6/15	200 جنيه كمبيالة لمدة شهر

الحل:

البنك الأهلي

بيان حساب شركة التسويق بالسويس مقفلاً بتاريخ ٣٠/٦/١٩٨٩ بمعدل ٦٪ سنوياً

تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر	تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر
٥/١	-	٤٠٠	شيك مسحوب	٥/١	٦٠	٢٤٠٠٠	٥/١	-	٧٠٠	رصيد قديم	٤/٣٠	٦١	٤٢٧٠٠
٦/٢	-	٢٠٠	كمبيالة	٥/١٠	١٠					نمر منقولة			٢٠٠٠
٦/٥	-	٣٠٠	شيك مسحوب	٦/٥	٢٥	٧٥٠٠	٥/١٦		٥٠٠	شيك	٥/١٦	٤٥	٢٢٥٠٠
			نمر منقولة			٣٠٠٠	٦/١٥		٢٠٠	كمبيالة	٧/١٥	١٥	
	٤٥٠	٥٠٥	الرصيد			٣٢٧٠٠			٥	فوائد دائنة			
								٤٥٠					
	٤٥٠	١٤٠٥				٦٧٢٠٠		٤٥٠	١٤٠٥				٦٧٢٠٠

2- طريقة الأرصدة (الطريقة الهمبورجية)

أهم ما يجب مراعاته بالنسبة لهذه الطريقة هو ضرورة ترتيب العمليات الجارية طبقاً لأولويات حدوثها بصرف النظر عن كونها دائنة أو مدينة.

الحالة الأولى: مبالغ تستحق قبل تاريخ الإقفال

مثال (3)

أقفل الحساب الجاري الخاص بالجمعية التعاونية للبترول فرع السويس لدى بنك الإسكندرية بتاريخ 31/12/1989 بمعدل فائدة مشترك 6٪.

المبالغ المسحوبة		المبالغ المودعة	
10/2	600 نقدية مسحوبة	10/8	1000 جنيه مبالغ مودعة
10/25	700 جنيه مسحوبات	10/1	600 جنيه شيك مودع
11/1	400 جنيه شيك مسحوب	11/10	500 جنيه نقدية مودعة
12/8	600 جنيه قيمة بضاعة	12/10	300 جنيه شيك مودع

بنك الإسكندرية

بيان حساب الجمعية التعاونية للبترول بالسويس مقفلاً بتاريخ ٣١/ ٢ ١٩٨٩ بمعدل ٦٪ سنوياً

تاريخ القيد	بيان	حركة المبالغ		الأرصدة		تاريخ الاستحقاق	أيام	النمر	
		منه	له	منه	له			منه	له
١٠/٢	مسحوبات نقدية	٦٠٠	-	٦٠٠	-	١٠/٢	٦	٣٦٠٠	
١٠/٨	نقدية مودعة	-	١٠٠٠	-	٤٠٠	١٠/٨	١٠	-	٤٠٠٠
١٠/١٨	شيك مودع	-	٦٠٠	-	١٠٠٠	١٠/٨	٧	-	٧٠٠٠
١٠/٢٥	مسحوبات	٧٠٠	-	-	٣٠٠	١٠/٢٥	٧	-	٢١٠٠
١١/١	شيك مسحوب	٤٠٠	-	١٠٠	-	١١/١	٩	٩٠٠	-
١١/١٠	نقدية مودعة	-	٥٠٠	-	٤٠٠	١١/١٠	٢٨	-	١١٢٠٠
١٢/٨	ثمن بضاعة مشتراة	٦٠٠	-	٢٠٠	-	١٢/٨	٧	١٤٠٠	-
١٢/١٥	بنك مودع	-	٣٠٠	-	١٠٠	١٢/١٥	١٦	-	١٦٠٠
	الفوائد	-	٣,٣٣٣	-	-	-	-	-	-
	رصيد المبالغ الدائنة	١٠٣,٤٣٣	-	-	-	-	-	-	-
	رصيد النمر	-	-	-	-	-	-	-	-
								٢٥٩٠٠	٢٥٩٠٠

والآن لاحظ ما يلي:

1. تم حساب الفوائد الدائنة = 200/ 6000 = 333.3
2. تحتسب مدة الاستحقاق على أساس الفترة بين مدة استحقاق المبلغ.

الحالة الثانية: مبالغ تستحق بعد تاريخ الإقفال

وهنا يلاحظ عند حساب الأيام تحسب مدة الرصيد الذي يستحق بعد تاريخ الإقفال فتحسب المدة من تاريخ الإقفال إلى تاريخ استحقاق كل منها وتكتب هذه الأيام أمام المبالغ فقط وعند حساب النمو تنقل إلى الجانب العكسي.

مثال (4)

المطلوب إقفال الحساب الجاري الآتي والخاص بالمعهد الفني التجاري لدى البنك الأهلي بتاريخ 31/ 7/ 1989 بمعدل مشترك 5٪

المبالغ المسحوبة		المبالغ المودعة	
6/15	700 جنيه بنك مسحوب	6/10	600 جنيه نقدية مودع
7/2	300 جنيه مسحوبات	7/12	500 جنيه شيك مودع
7/25	500 جنيه كمبيالة حتى 8/15	7/28	700 جنيه كمبيالة حتى 8/10

البنك الأهلي – فرع السويس

بيان بحساب المعهد الفني التجاري للحاسب الآلي مقفلاً بتاريخ 31/ 7/ 1989 بمعدل 5٪ سنوياً

تاريخ القيد	بيان	حركة المبالغ		الأرصدة		تاريخ الاستحقاق	أيام	النمر	
		منه	له	منه	له			منه	له
6/10	نقدية مودعة	-	600	-	600	6/10	5	-	3000
6/15	مسحوبات	700	-	100	-	6/15	17	1700	-
7/2	مسحوبات	300	-	400	-	7/2	10	4000	-
7/12	شيك مودع	-	500	-	100	7/12	13	-	1300
7/25	كمبيالة	500	-	400	-	8/15	15	-	7500
7/28	كمبيالة مودعة	-	700	-	300	8/18	18	7000	-
	رصيد النمر والفوائد	0.125	-	-	-	-	-	-	100
	رصيد دائن	299.875	-	-	-	-	-	-	-
		1800	1800					12700	12700

حسابات جارية بمعدل فائدة غير مشترك

1. الطريقة المستقيمة:

حيث يوجد سعر فائدة لحسابات وآخر للحسابات الدائنة وبالتالي تحسب الفوائد لكل جانب على حدة ثم ترصد قيمة هذه الفوائد على النحو الذي يوضحه المثال التالي:

مثال (5)

- من المعلومات الآتية صور كشف الحساب الجاري الذي يرسله بنك قناة السويس فرع السويس إلى أحمد حازم الصيرفي عن شهر يوليه 1989.
- في 12 يوليه حصل له البنك شيكاً بمبلغ 430 جنيه.
- في 16 يوليه اشترى البنك لحساب العميل أوراقاً مالية قيمتها 500 جنيه.
- في 25 يوليه سحب العميل بإذن صرف مبلغ 410 جنيه.
- في 28 يوليه قدم العميل للبنك كمبيالة قيمتها الإسمية 400 جنيه تستحق بعد شهرين فقطعها البنك بمعدل 12٪ وقيد الصافي لحساب العميل.

علماً بأن:

1. معدل الفائدة المدينة 18٪ سنوياً ومعدل الفائدة الدائنة 12٪ سنوياً.
2. تحسب فائدة تجارية على الأرصدة المدينة وفائدة صحيحة على الأرصدة الدائنة.
3. العمليات المدينة تستحق في يوم حدوثها والعمليات الدائنة تستحق في اليوم التالي لتاريخ الإيداع.

الحل:

بنك قناة السويس-فرع السويس

بيان حساب حازم الصيرفي مقبلاً بتاريخ 31/ 7/ 1989 بمعدل فائدة 18٪ مدينة، و 12٪ دائنة

تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر	تاريخ القيد	المبلغ		بيان	تاريخ الاستحقاق	أيام	نمر
7/16	-	500	أوراق مالية	7/16	15	750	7/1	-	150	رصيد دائن	6/3	31	4650
7/25	-	410	أذون صرف	7/25	6		7/12	-	430	شيك محصل	7/13	17	7310
			مسحوبات			246	7/22		15	أوراق مالية مباعة	7/28	3	450
							7/28		392	كمبيالة مقطوعة	7/29	2	784
	980	4	مجموع النمر دائن						4				13194
	650		رصيد النمر دائن			996		330		الفوائد			
	700	211	الفوائد										
			رصيد الفوائد المدين			323							
			رصيد دائن			4							
	230	1126						330	1126				
	330	1127						330	967				

2- الطريقة الهمبورجية

مثال (6)

حل المثال السابق باستخدام الطريقة الهمبورجية علماً بأنه لا تحتسب فوائد على الأرصدة الدائنة التي تقل عن 100 جنيه

بنك قناة السويس-فرع السويس

بيان حساب حازم الصيرفي مقبلاً بتاريخ 31/ 7/ 1989 بمعدل فائدة 18٪ مدينة، و 12٪ دائنة

تاريخ القيد	بيان	حركة المبالغ		الأرصدة		تاريخ الاستحقاق	أيام	النمر	
		منه	له	منه	له			منه	له
7/1	رصيد دائن قديم	-	150	-	150	6/30	13	-	1950
7/12	شيك محصل		430	-	580	7/13	3	-	1740
7/16	أوراق مالية مشتراة	500			80	7/16	9	-	-
7/25	إذن صرف مسحوب	410	-	330	-	7/25	3	990	-
7/27	أوراق مالية مباعة	-	150	180	-	7/28	1	180	-
7/28	كمبيالة مقطوعة	-	392	-	212	7/29	2	-	424
	مجموع النمر في الجانبين							1170	4114
	فوائد النمر في الجانبين								
	رصيد الفوائد دائن	0.585	1.353		0.768			0.768	

ب- الحسابات الجارية بدون فوائد:

حيث يكون رصيد هذا النوع من الحسابات الجارية هو الفرق بين مجموع المبالغ الدائنة، والمبالغ المدينة، ويكتفى هنا بكشف الحساب مكوناً من الثلاثة خانات الأولى فقط.

مثال (7)

أقفل الحساب الآتي والخاص بشركة الصالون الأخضر مع بنك فيصل الإسلامي وذلك بتاريخ 31/ 12/ 89.

منه		له	
10/10	250 جنيه بضاعة الفاتورة رقم 9	10/1	رصيد منقول بمبلغ 400 جنيه
11/20	100 جنيه مسحوبات نقدية	10/30	350 جنيه شيك مودع بتاريخه
11/25	200 جنيه بضاعة بفاتورة رقم 15	11/2	200 جنيه نقدية مودعة
12/15	500 جنيه بضاعة بفاتورة رقم 16	12/5	300 جنيه شيك بتاريخه.

بنك فيصل الإسلامي

بيان حساب شركة الصالون الأخضر مقفلاً بتاريخ 31/ 12/ 1989

تاريخ القيد	البيان	المبلغ	تاريخ القيد	البيان	المبلغ
10/20	بضاعة بفاتورة	250	10/1	رصيد دائن	400
11/5	بضاعة نقدية	100	10/30	شيك مودع	350
11/25	بضاعة بفاتورة	200	11/2	نقدية	200
12/15	بضاعة بفاتورة	500	12/5	شيك مودع	300
12/31	رصيد دائن	200	1990/1/11	رصيد منقول	200
		1250			1450

ثانياً: قسم خطابات الضمان

تعريف خطابات الضمان:

خطاب الضمان عبارة عن خطاب صادر من البنك بناء على طلب عميله لصالح جهة يرتبط بها العميل ويتعهد البنك بمقتضاه أن يضمن عميله لدى المستفيد خلال مدة معينة يتم تحديدها برضاء الطرفين.

وتنقسم خطابات الضمان إلى خطابات ضمان ابتدائية وخطابات ضمان نهائية وإليك بيان كل منهما:

1- خطابات الضمان الابتدائية:

تطلب المصالح الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة ممن يتقدمون من التجار والمتعهدين والمقاولين بعطاءات في المناقصات التي تطرحها أن يرفقوا بعطاءاتهم تأميناً يوازي 2٪ من قيمة العطاء. والغرض من تقديم التأمين هو التأكد من جدية تقديم العطاء أولاً ويعتبر هذا التأمين بمثابة تعويض إذا أخل المتعهد أو المقاول بالتزاماته ولم يقم بتوريد ما تعهد به أو تنفيذ الأعمال خلال المدة المحددة ولما كان تقديم هذه التأمينات نقداً يؤدي إلى تجميد جانب كبير من رؤوس الأموال لهؤلاء التجار والمقاولين دون استثمار لهذا فإن البنوك تقدم لمثل هؤلاء التجار والمتعهدين خدمة كبرى فتمنحهم خطابات ضمان بقية التأمين المطلوب ويشترط طبقاً للائحة المناقصات والمزايدات ألا تقل قيمة خطاب الضمان عن 20 جنيه وألا يقل مدة سريان مفعول الخطاب عن 30 يوماً على الأقل بعد انتهاء المدة المحدودة لسريان العطاءات ويخضع خطاب الضمان لرسم طابع نوعي وثمة ميزة أخرى لخطابات الضمان أنه لا يجوز الحجز بمعرفة الغير على خطابات الضمان عن التأمينات المؤقتة والنهائية لأنها عبارة عن ضمانة شخصية تقدمها المصارف عن أصحاب العطاءات والمتعهدين.

صور غطاء خطابات الضمان:

تقدم البنوك خطابات الضمان اللازمة لعملائها من المقاولين بشرط الحصول منهم على تأمين أو غطاء الضمان المقدم من البنك بأحد الصور الآتية:

1. **غطاء نقدي:** ويدفع العميل المقاول الصادر الضمان لصالحه قيمة الغطاء النقدي لخطاب الضمان بالكامل أو بنسبة مئوية من قيمته أو بخصم هذا المبلغ من حسابه الجاري طرف البنك ويودع في حساب مودعي تأمينات خطاب الضمان.
2. **غطاء عيني:** وقد يودع العميل أوراق مالية مملوكة له كغطاء للضمان بشرط أن تعادل قيمتها التسليفية قيمة خطاب الضمان الصادر لصالحه.
3. **بدون غطاء:** وقد يغطي البنك خطابات ضمان لبعض عملائه ممن يتمتعون بثقة البنك بدون غطاء وذلك في حالات نادرة.

إجراءات إصدار خطابات الضمان وتنفيذها:

1. يحرر للعميل نموذج بطلب إعطائه خطاب ضمان يحدد نوعه وقيمته واسم المستفيد والمدة التي يسري فيها خطاب الضمان مع تعهد العميل بسداد قيمة الخطاب عند أي طلب ودون أي معارضة منه عند طلب المستفيد ذلك. وقد يطلب العميل من البنك فتح اعتمادات خطابات الضمان اللازمة له في حدود مبلغ معين يتفق عليه.
2. يقوم قسم خطابات الضمان بالبنك بإجراء الاستعلام اللازم عن مركز العميل وتبعاً لنتيجة الاستعلام يقوم البنك بالموافقة أو رفض طلب العميل.
3. في حالة موافقة البنك تحدد الموافقة نوع الضمان الذي يقدمه العميل وقيمته وقد يوافق البنك للعميل على فتح اعتمادات لخطابات الضمان في حدود مبلغ معين فيوقع العميل على عقد لدى البنك يحق للعميل بموجبه الحصول على خطابات الضمان اللازمة لأعماله في حدود المبلغ المعين الذي وافق عليه البنك مقابل قيام البنك باحتساب نسبة مئوية من قيمة الخطابات المقدمة له كغطاء لها يخصم من حساب العميل الجاري لدى البنك وقد يوافق البنك على قبول الغطاء في صورة أوراق مالية يحصل على تنازل عنها من العميل ليمكن للبنك استخدامها عند اللزوم.

4. يتقاضى البنك عمولة على خطابات الضمان بواقع 1٪ على كل مدة (ثلاثة أشهر) بالنسبة لخطابات الضمان الابتدائي وبواقع 0.5٪ عن كل مدة أو كسورها بالنسبة لخطابات الضمان النهائي.
5. يصدر خطاب الضمان المطلوب محدداً القيمة والمدة التي يسوى فيها واسم المستفيد ويصدر من أصل وعدة صور فيسلم الأصل للعميل ليقدمه للمستفيد ويرسل البنك صورة إلى المستفيد أيضاً للتأكد. وتودع صورة في ملف العميل وترسل صورة إلى قسم الحسابات الجارية لخصم الغطاء والعمولة من حساب العميل وفي حالة صدور خطاب الضمان من فرع البنك فترسل صورة أو أكثر إلى المركز الرئيسي للبنك ليمكن مراقبة خطابات الضمان الصادرة من البنك في حدود القيمة المصرح بها للبنك من وزارة الاقتصاد وينص كل خطاب ضمان صادر عن البنك على فقرة بهذا المعنى.
6. بعد إصدار خطاب الضمان يسجل في الدفاتر الآتية بقسم خطابات الضمان:

أ) دفتر إصدار خطابات الضمان المصدرة حيث نسجل بيانات كل خطاب ضمان في خانات الدفتر وهي تاريخ صدوره –اسم طالبة الخطاب– المستفيد–قيمة الخطاب–قيمة الغطاء ونوعه–تاريخ انتهاء الخطاب.

ب) يحتفظ قسم خطابات الضمان بدفتر أستاذ مساعد يخصص فيه بطاقة لكل عميل يصدر لصالحه والخطابات الملغاة والرصيد كما يسجل فيه كذلك الغطاء الذي يودعه العميل عن الخطابات الملغاة ويمكن مطابقة مجموع بيانات بطاقات العملاء مع مجموع خانات دفتر خطابات الضمان المصدرة.

7. قد يحتاج الأمر تعديل خطاب الضمان الصادر من حيث القيمة أو المدة فيتقدم العميل بطلب التعديل اللازم إلى البنك فيعمل له خطاب ضمان جديد بالتعديلات المطلوبة ليحل محل خطاباً الضمان الأول.

ويتبع ذلك تعديل الغطاء والعمولة وإذا كـان التعـديل المطلـوب يختص بمـدة سريان خطاب فإن البنك يصدر خطاب بامتداد مفعول خطاب الضمان الأول ويتقاضى البنك العمولة المستحقة له عن المدة الجديدة.

8. إذا نقض العميل التزاماته مع المستفيد في خطاب الضمان فـإن الأخـير يطلـب من البنك صرف قيمة خطاب الضمان له فيخطر البنـك العميـل للتفـاهم مـع المستفيد فإذا لم يتفق فإن البنك يقوم بدفع القيمة التي يطلبها المستفيد في حـدود قيمة خطاب الضمان مقابل استرجاع خطاب الضمان-ويرجـع بالقيمـة علـى عميله فيحرر إشعار خصم بها يتم بموجبه الخصم من حساب العميل الجـاري لدى البنك والآتي نموذجا لخطاب الضمان الابتدائي.

نموذج خطاب ضمان ابتدائي

بنك............. فرع................................

في .... سنة 19

خطاب ضمان ابتدائي رقم ....

السيد/ ....

نتعهد بأن نضمن السيد/ ....

بمبلغ .... (فقط مبلغا وقدره.......................)

قيمة 2٪ من العطاء المقدم منه عن توريد ....

أو مقاولة أعمال ....

في جهة...

وأن ندفع المبلغ للحكومة عند أول طلب منها.

رغم أية معارضة في ذلك من قبل صاحب/ أصحاب

العطاء المذكور/ المذكورين

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

بنك.....................

يفرض رسم دمغة نوعي قدره .... على خطاب الضمان وعقود الكفالة.

2- خطابات الضمان النهائية:

عندما يرسو على أحد المتعهدين والمقاولين عطاء توريد أو مناقصات أشغال عامة، يطلب منه أن يقدم تأميناً 10٪ من القيمة الكلية لعطائه ويمكن أن يقدم هذا التأمين على شكل خطاب عن المدة المحددة لانتهاء العقد مضافاً إليها ثلاثة أشهر على الأقل إلا إذا اتفق على غير ذلك ويجب على المصرف الصادر منه الخطاب أن يكتب إقراراً بأنه لم يتجاوز الحد الأقصى المعين لمجموع الكفالات المرخص للمصرف بها من وزارة الاقتصاد ويخضع الخطاب لرسم دمغة نوعي.

ويجب ألا تقترن الخطابات بأي قيد أو شرط وأن يقر المصرف بأنه يضع تحت أمر الوزارة المختصة أو المصلحة مبلغاً يوازي التأمين وأنه مستعد لأدائه بأكمله عند أول طلب منها إلى أية معارضة من التعهد.

ويجب على المصرف أن يقوم بتأييد خطاب الضمان منه ويقدم هذا التأييد رأساً إلى الوزارات أو المصالح أو الهيئات الصادر لصالحها هذه الخطابات.

نموذج خطاب ضمان نهائي

بنك............. فرع.................................

خطاب ضمان نهائي رقم ....

السيد/ ....

حيث أن السيد/ ....

رسا عليه توريد/ مقاولة.......بقيمة .... (مبلغا وقدره .... جنيه مصرياً)

بأننا نتعهد بأن نضمن .... لغاية مبلغ.................

فقد وقدره (.. جنيها مصرياً)

قيمة العشرة في المائة من قيمة العقد وأن ندفع هذا المبلغ عند أول طلب من قبل الحكومة وبصرف النظر عن أي معارضة من قبل المتعهد كما ندفع أية غرامة أو أي مبلغ يصادر من هذا التأمين على حساب المتعهد.

وقيمة هذا الخطاب مع ما سبقه من خطابات الضمان الأخرى المعطاة منا كتأمين نهائي لا تتعدى الحد الأدنى الذي قررته وزارة الاقتصاد للبنك.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

بنك.....................

ثالثاً: قسم الأوراق التجارية

تتلخص أهم أعمال هذا القسم في:

1. تحصيل الكمبيالات والشيكات.
2. خصم الكمبيالات والشيكات.
3. التسليف بضمان كمبيالات.
4. فتح الاعتمادات المستندية التي قد سبق وتكلمنا عنها.

1- تحصيل الكمبيالات والشيكات

أولاً: تحصيل الكمبيالات

تعتبر هذه الخدمة من أجل الخدمات التي يقوم بها البنك خاصة في حالة وجود المدين والدائن في بلدتين متباعدتين، مع صعوبة اتفاق تواجدهما يوم تاريخ الاستحقاق في مكان واحد كما أن تكلفة انتقال أحدهما قد تزيد عما يتقاضاه البنك كعمولة نظير القيام بعملية التحصيل.

ولكي تتم عملية التحصيل تتم الخطوات التالية:

1. يتم تظهير الكمبيالات لأمر البنك بواسطة العميل ويكون التظهير بالشكل التالي:

ادفعوا لأمر بنك..................................
والقيمة برسم التحصيل............................
التاريخ ....   إمضاء المظهر

2. ترفق الكمبيالات بحافظة تحصيل كمبيالات تسلم للبنك وإليه صورة منها:

الإسكندرية في 15 أكتوبر سنة 2005 حافظة رقم 20

إلى بنك القاهرة فرع الإسكندرية

نتشرف بأن نرفق طيه عدد 3 كمبيالات مبينة أدناه برسم التحصيل راجين أن يقيدوا لحسابنا صافي قيمتها بحسابنا الجاري (رقم 887) طرفكم وذلك بعد خصم العمولة ومصاريف البروتستو علماً أنكم غير مسؤولين عن عمل البروتستو في موعده على الكمبيالات الواجب دفعها في خارج الإسكندرية أو أي إجراءات قانونية أخرى.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،، الإمضاء

الاسم/ إبراهيم عبدالسلام الجمسي إبراهيم عبدالسلام

العنوان: 15 شارع محرم بك الإسكندرية

العدد	القيمة	المسحوب عليه	عنوان المسحوب عليه	الاستحقاق	ملاحظات
1	500 ج م	علي أحمد	الدقي القاهرة	2005/2/15	
1	1200 ج م	حسن كمال	جليم إسكندرية	2005/2/17	
1	300 ج م	جلال بكير	الشاطبي إسكندرية	2005/3/19	
3	2000	ألفان جنيه فقط			

3. يسلم البنك إلى العميل إيصالاً مؤقتا بعد التحقق من صحة البيانات الواردة في الكمبيالات وتوافر الشروط القانونية اللازمة لاعتبارها أوراقاً تجارية.

4. بعد التأكد من صحة البيانات السابقة يرسل البنك إيصالاً رسمياً إليك صورة منه.

<table>
<tr><td colspan="2">بنك القاهرة-فرع الإسكندرية
البنك غير مسؤول في حالة رفض المحكمة للبروتستو لعدم استيفاء عناوين المدينين
الإسكندرية في 17 أكتوبر سنة 1985
السيد/ إبراهيم عبدالسلام الجسمي   15 شارع محرم بك الإسكندرية</td></tr>
<tr><td>نتشرف بإخطاركم بأننا تسلمنا
الكمبيالات المقدمة منكم برسم
الشيكات
التأمين
القبول
التحصيل
وسنجري تحصيلها لحسابكم علماً بأننا
سنخصم عمولتنا والمصاريف سواء
حصلت أم لا
قسم الأوراق التجارية</td><td>حافظتكم رقم 20
خطابكم مؤرخ في 15/ 10/ 1985
عدد الكمبيالات: ثلاثة
مجموع قيمتها 2000 جنيه
فقط ألفان من الجنيهات.

بنك</td></tr>
<tr><td colspan="2">تنبيه: البنك غير مسؤول عن عمل البروتستو عن الكمبيالات التي تستحق خارج الإسكندرية وإذا لم يذكر أمام كل كمبيالة كلمة البروتستو أو بدون بروتستو.</td></tr>
</table>

5. في يوم الاستحقاق يتوجه المحصل إلى المسحوب عليه -فإما أن يدفع المدين قيمة الكمبيالة أو لا يدفعها إذا كانت الكمبيالة محلية أي تدفع في نفس البلد أما إذا كانت الكمبيالة غير محلية فإن البنك يخطر المسحوب عليه قبل ميعاد الاستحقاق بسبعة أيام بخطاب يذكره فيه بحلول الاستحقاق ويطالبه بالدفع.

6. في حالة تحصيل قيمة الكمبيالة أو الكمبيالات يضيف البنك قيمة التحصيلات على حساب جاري العميل في الجانب الدائن منه بعد خصم عمولته وكافة المصاريف ويخطر البنك العميل ويرسل له إشعار إضافة (أما إذا لم يكن له رصيد فيرسل له البنك شيكاً بالمبلغ المذكور).

7. هذا في حالة تحصيل قيمة الكمبيالات أما في حالة رفض أو توقف المسحوب عليه عن دفع قيمة الكمبيالة المحلية عند استحقاقها فإما أن يعمل بروتستو أو

يكون قد تلقى تعليمات من عميله بألا يعمل لبروتستو لأن في هذا إضرار بمصلحة الطرفين وعلى كل لا بد أن يخطر البنك العميل طالب التحصيل بموقف المسحوب عليه من الدفع أو عدمه.

أما إذا كان من المفروض أن البنك يقوم بعمل البروتستو فإن هذا يتم مباشرة عند استحقاقها وإضافة يوم المهلة المسموح به قانوناً.

الخطوات العملية التي يتبعها قسم الكمبيالات بالبنك عند قيامه بعملية تحصيل الكمبيالات والدفاتر المستخدمة في سبيل ذلك:

أ) يومية الكمبيالات:

تنقسم يومية الكمبيالات إلى قسمين (وارد) و (صادر) تقيد في الجانب الأيمن الكمبيالات المستلمة وفي الجانب الأيسر تقيد الكمبيالات المدفوعة نقداً أو بالحسابات وكذلك الكمبيالات المرتدة للعملاء أي الكمبيالات الصادرة.

وينبغي جمع كلا الجانبين في اليومية في نهاية كل يوم ومطابقة الحركة مع المركز اليومي للكمبيالات الذي يبين حركة الكمبيالات اليومية.

ويقوم رئيس قسم الكمبيالات بتسجيل عدد وقيمة الكمبيالات بيومية الكمبيالات من واقع الخطابات المرفقة ثم تسلم الكمبيالات بعد ذلك لموظف الكمبيالات الذي يتولى إجراء باقي القيود.

ب) قسائم الكمبيالات:

يقوم موظف الكمبيالات بإعداد قسيمة لكل كمبيالة إذا كان المسحوب عليه في نفس الجهة الكائن بها الفرع، أو في جهة أخرى حيث توجد فروع البنوك المحلية مبينا بهذه القسائم الرقم والقيمة وتاريخ الاستحقاق واسم الراسل واسم المسحوب عليه و عنوانه وتعليمات إجراء البروتستو من عدمه وكيفية التصرف في حصيلة الكمبيالة.

ويتعين على موظف الكمبيالات إدراج أية تعديلات تطرأ على التعليمات الواردة بهذه القسائم، على أن تراجع تلك التعديلات بمعرفة موظف مسؤول ويؤشر عليها بذلك.

جـ) دفتر أستاذ العملاء:

يفتح لكل عميل يقوم بإرسال كمبيالات للتحصيل حساب بهذا الدفتر ويلاحظ أنه يخصص سجل للعملاء العاديين وآخر لفروع البنك في البلاد الأخرى.

وعند الانتهاء من إعداد قسائم الكمبيالات ومراجعتها يقوم الموظف المختص بقيد الكمبيالات في حساب كل عميل من واقع هذه القسائم وندرج جميع التفصيلات في الخانات المعدة لذلك ثم تراجع هذه القيود مع يومية الكمبيالات في نهاية اليوم.

ويستنزل من هذا الدفتر جميع الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة في نفس اليوم وتراجع القيود يومياً مع كشف الكمبيالات المدفوعة أو المرتدة.

د) دفتر الاستحقاقات:

هذا الدفتر يشتمل على أوراق سائبة (غير مثبتة) ومقسم إلى اثنى عشر شهراً به من الأوراق ما يكفي جميع أيام السنة.

وتقيد في هذا الدفتر جميع الكمبيالات المسحوبة على مدينين في نفس الجهة التي بها الفروع أو الجهات الأخرى التي توجد بها توكيلات للبنك أو فروع للبنوك المحلية الأخرى كل كمبيالة طبقاً لتاريخ استحقاقها ويتم القيد من موجب القسائم المرفقة بالكمبيالات.

ويسجل مجموع الكمبيالات كل يوم عدداً وقيمة خلف المركز اليومي للكمبيالات تحت عنوان (كمبيالات أودعت بمحفظة الكمبيالات).

ويؤشر رئيس الكمبيالات أمام كل كمبيالة بما يفيد أن الكمبيالات قيدت في التاريخ الصحيح لاستحقاقها.

هـ) سجل الكمبيالات المرسلة للفروع أو للبروتستو:

تنقسم الكمبيالات التي تكون مسحوبة للدفع في جهات أخرى إلى صنفين:

1. كمبيالات مسحوبة على مدينين في جهات توجد بها فروع للبنك.
2. كمبيالات مسحوبة على مدينين في جهات توجد بها فروع لبنوك أخرى.

وفي الحالة (1) ترسل الكمبيالات مع قسائمها إلى توكيلاتنا في هذه الجهات مبينا بالقسائم جميع التعليمات اللازمة.

أما في الحالة (2) ترسل الكمبيالات رفق خطاب إلى فروع البنوك المحلية الأخرى مع التعليمات اللازمة.

ويجب متابعة ورود إفادة الاستلام عن الكمبيالات المرسلة بكل دقة وإثبات تاريخ الإفادة في خانة تضاف إلى السجل المذكور والتأكيد عليه من موظف مسؤول كما يقيد في هذا السجل أيضاً الكمبيالات المرسلة للبروتستو.

و) محفظة الكمبيالات:

تودع الكمبيالات بالمحفظة بطريقة يسهل معها سحب أي كمبيالة عند الحاجة إليها إذ تقسم إلى اثنى عشر شهراً وتحفظ كمبيالات كل شهر مرتبة تبعاً لتاريخ استحقاقها داخل ملف أو أكثر في القسم الخاص بذلك الشهر من المحفظة.

والكشوف المستعملة في معالجة الكمبيالات هي:

1. كشف الكمبيالات نقداً.
2. كشف الكمبيالات المسددة عن طريق حسابات.
3. الكمبيالات المرتجعة.

وتعد صافي حصيلة هذه الكمبيالات لحساب العملاء وتستعمل أصول هذه الكشوف كمستند حسابات وتحفظ مع مستندات اليومية.

ويتم تسوية الكمبيالات المدفوعة بإضافة حصيلتها في اليوم التالي لتحصيلها.

ثانياً: تحصيل الشيكات

لتحصيل الشيكات تتبع الإجراءات الآتية:

1. يظهر العميل الشيك لأمر البنك بالشكل التالي:

ادفعوا لأمر بنك مصر-القاهرة   الإمضاء

التاريخ 15/ 9/ 2005   أحمد

2. وقد يذكر المظهر في التظهير أن القيمة للقيد بحسابه الجاري أو للتحصيل كالآتي:

أ) ادفعوا لأمر بنك مصر – القاهرة والقيمة بحسابنا الجاري رقم (3552) بتاريخ 15/ 9/ 1985 الإمضاء أحمد ب) ادفعوا لأمر بنك مصر-القاهرة والقيمة للتحصيل. ج) قد يكفى التظهير بالتوقيع على ظهر الشيك وتاريخه.

3. وتقدم الشيكات للتحصيل بموجب "حافظة تحصيل شيكات" تعمل من صورتين صورة يوقعها الموظف الذي يستلم الشيكات وتسلم للعميل بدلاً من الإيصال وتحتوي الحافظة على البيانات الهامة في الشيك وإليك صورة منها:

السويس في 13/ 10/ 2003

إلى بنك مصر-السويس

عدد

نتشرف بأن نرسل لكم طيه الشيكات .... المبينة أدناه راجين تحصيلها وقيدها لنا بحسابنا الجاري رقم 3552

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

الإمضاء

جمال إبراهيم

العنوان 32 شارع عبدالعزيز الزقازيق

اسم الساحب	البنك المسحوب عليه	رقم الشيك	القيمة	
			جنيه	مليم
علي محمود طه	بنك مصر طنطا	84615	100	000
حسن سليمان	البنك الأهلي القاهرة	58364	50	000
			150	000

4. بعد تحصيل قيمة الشيكات يخطر البنك عميله عن طريق إرسال إشعار إضافة لإيصال قيمة الشيكات المتحصلة.
5. لا تتقاضى البنوك عادة من عملائها عمولة تحصيل على الشيكات المسحوبة على البنوك الأعضاء في غرفة المقاصة في نفس البلد ولكنها تتقاضى مصروفات تحصيل في الوقت الذي تتقاضى هذه العمولة على تحصيل الشيكات المسحوبة على البنوك من غير أعضاء غرفة المقاصة وعلى الشيكات المسحوبة على الفروع بالأقاليم.

ثالثاً: خصم الكمبيالات والسندات الإذنية

نظراً لحاجة التاجر دائماً للنقد بين يديه، ولأن سرعة دوران رأس المال أفيد من الانتظار متى يحل ميعاد استحقاق الكمبيالات، أو السندات الإذنية التي في حوزته فإنه يلجأ إلى البنك لخصمها أو قطعها للحصول على نقد حاضر.

وحين يخصم التاجر هذه الأوراق في البنك فإنه لا يحصل على قيمتها الإسمية ولكنه يحصل على قيمة الورقة بعد خصم الفوائد عن المدة المحصورة بين تاريخ قطع الكمبيالة وتاريخ استحقاقها بالإضافة إلى العمولة ومصاريف التحصيل وحتى تتم عملية الخصم فلا بد:

1. أن يظهر على الكمبيالة لأمر البنك ويدون التظهير
   (ادفعوا لأمر البنك .... والقيمة وصلتنا نقداً)
   التاريخ ....التوقيع
2. أن هذا التظهير ليس معناه إعفاء جميع الموقعين (المظهرين) عليها من المسؤولية إذا توقف المسحوب عليه عن الدفع في ميعاد الاستحقاق.
3. يظل قاطع الكمبيالة ضامنا لقيمتها حتى يتم دفع هذه القيمة.

4. يقوم البنك المركزي بتحديد سعر خصم الكمبيالات طبقاً للقانون الأساسي ويتراوح هذا السعر بين 5٪، 7٪ تبعاً للآتي:
   أ) علاوة العميل بالبنك وحركة حسابه مع البنك.
   ب) أهمية الورقة المخصومة.
   ج) سهولة إعادة خصم الورقة في البنك المركزي.
5. تتراوح العمولة التي يتقاضها البنك ما بين 1٪، 0.5٪ من القمية الإسمية للكمبيالة.
6. يتقاضى البنك مصروفات أخرى عن عملية التحصيل (مصاريف انتقال محصلة)، وتكاليف الإخطارات التي يطالب فيها بدفع قيمة الكمبيالة أو السند الإذني وأساس ذلك نسبة معينة تختلف من بنك لآخر.
7. يتم الخصم عن طريق إعداد حافظة خصم بكمبيالات يعدها البنك وهذه الحافظة تشمل:
   أ) القيمة الإسمية للكمبيالة.
   ب) اسم المسحوب عليه والبيانات الخاصة به.
   ج) مكان الدفع.
   د) تاريخ الاستحقاق.
   ه) الأيام المحصورة بين تاريخ الخصم وتاريخ الاستحقاق مضافاً إليه يوم المهلة علماً أنه إذا وقعت المهلة في يوم إجازة فإنها تضاف إلى الأيام التي تحتسب عنها الفائدة.
   و) النمر.
   ز) مصاريف التحصيل.

ويظهر في أسفل الحافظة مقدار الآجيو بعناصره الثلاثة الفائدة والعمولة والمصاريف مطروحاً من مجموع القيمة الإسمية.

وإليك صورة من حافظة خصم الكمبيالات:

بنك مصر فرع..........................

القاهرة في .... سنة 19

حافظة خصم كمبيالات

بيان المستحق للسيد/ .... وذلك قيمة صافي الكمبيالات

مليم جنيه

الواردة منه برسم الخصم عن الكمبيالات مجموع قيمتها الإسمية

....

مليم جنيه

الصافي ....

قيمة الكمبيالة		رقم	المسحوب عليه	التوقيع	الاستحقاق	الأيام	النمر	المصاريف
مليم	جنيه		الخصم مليم جنيه فوائد ٪ عمولة ٪ م. تحصيل الصافي المستحق					

مليم جنيه

قيد لي البنك في حسابي الجاري مبلغاً وقدره استحقاق سنة 200

استلمت من البنك

وذلك صافي قيم الكمبيالات المسلمة إليه والمخصومة كما هو مبين أعلاه وأنا أضمن/ تضمن صحة هذه الكمبيالات وخلوها من كل عيب وصحة البيانات الموجودة عليها وأعترف/ ونعترف بأن البنك غير مسؤول قطعياً عن عمل البروتستو أو الإجراءات اللازمة فيما بعد بشأن هذه الكمبيالة وأتعهد/ ونتعهد بمقتضى هذا الكشف بأن ندفع قيمة أية كمبيالة مخصومة لا تدفع في ميعاد الاستحقاق من أصل وفوائد ومصاريف ولو في حالة عدم عمل البروتستو في الميعاد.

القاهرة في .... سنة 200 الإمضاء

8. بعد خصم الأوراق التجارية يبادر البنك بإخطار المسحوب عليهم بانتقال ملكية الأوراق إلى البنك بسبب الخصم وينبههم إلى مراعاة مواعيد الاستحقاق ودفع قيمة الأوراق للبنك في تواريخ استحقاقها ويبرم البنك مع عميله اتفاقاً تحدد فيه مدة الاعتماد وموعد بدء العمل به وقيمة الاعتماد وسعر الفائدة وكافة البيانات الخاصة بعمولة التحصيل ومصاريف التحصيل وغيرها.

ويعمل البنك بروتستو عدم دفع على كل ورقة يتوقف المسحوب عليه عن الوفاء بقيمتها في ميعاد الاستحقاق وفي سبيل إتمام ذلك تكون الكمبيالة مظهرة بالشكل التالي:

ادفعوا لأمر بنك	
والقيمة برسم التأمين	
التاريخ	الإمضاء

وظائف أخرى لهذا القسم:

1- اتخاذ البنك محلاً مختاراً له لدفع الكمبيالة

أ) كثيراً ما يكتب المسحوب عليه على الكمبيالة عند قبولها ما يأتي: "مقبول الدفع في بنك مصر" ومعناها أن المسحوب عليه اتخذ من بنك مصر محلاً مختاراً لدفع قيمة الكمبيالة وذلك عند وجود حساب جاري له في البنك المذكور.

ب) في هذه الحالة لا بد أن يخطر المسحوب عليه البنك بهذا الإجراء لأن البنك غير ملزم قانونا بدفعها لو كان للعميل رصيد كاف بالبنك إلا إذا أخطره العميل مقدماً بأمر كتابي يدفعها أو كان هذا الإذن مسبقاً وكتابياً أيضاً.

2- الحصول على توقيعات المدينين على الكمبيالة المقدمة للقبول:

يقدم البنك هذه الخدمة للعملاء الذين يقيمون بعيداً عن محل إقامة المسحوب عليهم بدلاً من تكبدهم مشقة السفر للحصول على قبول المسحوب عليه.

فتاجر الإسكندرية مثلاً الذي يشحن بضاعة إلى القاهرة يسلم بوليصة الشحن والفاتورة وكمبيالة مسحوبة على تاجر القاهرة إلى فرع-البنك في الإسكندرية وهذا بدوره يرسلها إلى فرع البنك بالقاهرة- والأخير بدوره يخطر تاجر القاهرة بالحضور لاستلام المستندات وعند حضوره يطلب منه التوقيع على الكمبيالة المرفقة.

رابعاً: قسم الأوراق المالية

تتلخص أهم أعمال هذا القسم في:

1. شراء الأوراق المالية وبيعها لحساب العملاء.
2. حفظ الأوراق المالية.
3. التسليف بضمان الأوراق المالية.
4. تحصيل الكوبونات وخصمها.
5. التأمين على السندات القابلة للاستهلاك.
6. القيام بإصدار الأسهم والسندات المالية للشركات الجديدة وزيادة رأس المال للشركات القائمة بتنظيم عملية الاكتتاب.

وفيما يلي شرحا موجزاً لهذه الأعمال:

1- شراء وبيع الأوراق المالية

الشراء:

1. يتم عن طريق أمر شراء يحرره العميل مبيناً فيه بيان الأوراق المراد شراؤها والسعر الذي يقبل الشراء في حدوده (حد أعى-سعر الإقفال- سعر الفتح) وإن لم يحدد السعر معناه ترك الحرية للبنك للشراء بالسعر الأنسب- مع تحديد المدة التي يسري فيها هذا الأمر وبعدها يصبح الأمر لا غير.
2. لتنفيذ الأمر يتأكد قسم الأوراق المالية عن طريق قسم الحسابات الجارية من صحة إمضاء العميل ومن كفاية رصيده لدفع ثمن شراء الأوراق والمصاريف.

3. إذا لم يكن للعميل حساب فإنه يودع في حساب الأمانات مبلغاً يكفي لتنفيذ العملية.
4. بعد هذا يصدر البنك أمره إلى سماسرة في بورصة الأوراق المالية تنفيذ عملية الشراء للأوراق المطلوبة.
5. إذا أتم السمسار العملية فإنه يخطر البنك تليفونيا والبنك بدوره يبلغ العميل بخطاب مرفقاً به فاتورة الشراء. وفيما يلي نموذج لأمر شراء أوراق مالية.

أمر شراء أوراق مالية

إلى بنك.........................

فرع ....

أرجو أن تشتروا لحسابي في البورصة الأوراق المالية الذي يمكنكم الحصول عليها أو بسعر لا يتجاوز .... وهذا الطلب نافذ المفعول لغاية..............

بيان الأوراق المالية

....

....

وتودع هذه الأوراق بعد الشراء بملفي طرفكم ومقيد جميع المصاريف على حسابي الجاري طرفكم رقم ....

التاريخ .... الإمضاء

الاسم .... العنوان ....

الرصيد

1. هذا الأمر يسري لمدة أسبوع فقط.
2. يتقاضى البنك عمولة قدرها......... عن كل نوع محدد سعره ولم ينفذ وكذلك عن كل تغيير في الأسعار أو إلغاء الطلب.
3. كل تعليمات أو بيانات تكتب في غير الخانة الخاصة بها تعتبر لاغية.
4. لا يجوز تحديد أسعار تقل عن الأسعار الحالية بكثير.

والآتي نموذجا لكشف حساب شراء أوراق مالية

قسم الأوراق المالية

بنك.......................... فرع ....

في .... 19 رقم الحساب ....

كشف حساب شراء أوراق مالية

بأمر السيد/ .... (اسم طالب الشراء)

وعنوانه ....

وياسم .... (يذكر اسم السمسار)

في بورصة .... بتاريخ ....

مبلغ كلي		مبلغ جزئي		عدد	بيان	رقم الكوبون	السعر

بنك

بيع الأوراق المالية:

1. في حالة البيع يحرر أمر بيع أوراق مالية ولا يختلف عن أمر الشراء إلا في أنه أمر بيع.
2. يجب على قسم الأوراق المالية الرجوع إلى قسم الحسابات الجارية للتأكد من صحة إمضاء العميل. وإلى قسم حفظ الأوراق المالية للتأكد من وجود الأوراق-المالية المطلوب بيعها.
3. ويخطر سمسار البنك في البورصة بتنفيذ عملية البيع بالسعر المنصوص عليه أو السعر الانسب.
4. يخطر السمسار البنك بإتمام تنفيذ العملية والبنك بدوره يخطر العميل كتابة تنفيذ البيع ثم بإرسال كشف حساب بيع للأوراق المالية المباعة مبينا فيه أصل ثمن البيع والمصاريف والسمسرة المخصومة وصافي قيمة المحصل من عملية البيع.

وتخضع عمليات شراء وبيع الأوراق المالية لرسم دمغة نسبي تتقاضاه الحكومة.

2- حفظ الأوراق المالية:

1. يقوم القسم بهذه العملية نظير مبلغ رسم حفظ –وتتلخص العملية في حفظ الأوراق المالية في خزائن البنك الضخمة محافظة عليها من السرقة أو الحريق والقيام بتحصيل قيمة الكوبونات عند استحقاقها.
2. سيشترط فيمن تقبل أوراقه أن يكون له حساب جاري بالبنك لقيد المتحصلات الناتجة من كوبونات الأوراق المستهلكة أو جوائز اليانصيب التي تربحها تلك الأوراق......الخ. وفي نفس الوقت سهولة خصم المستحقات كرسم الحفظ أو قيمة التأمين وما إلى ذلك من المصروفات.
3. يتم إيداع هذه بموجب "حافظة إ يداع أوراق مالية بصفة أمانة" إليك نموذجاً منها.
4. يرسل البنك إلى العميل إيصالاً بالأوراق المودعة طرفه.

بنك........................ فرع..........................

قسم الأوراق المالية

حافظة إيداع أوراق مالية بصفة أمانة

في .... سنة 19

واردة من السيد / .... رقم الملف ....

العنوان ....

اسم وصفة الأوراق .... رقم الكوبون المرفق ....

عدد الأوراق	اسم المصدر	أرقام الأوراق	عدد الأوراق	اسم المصدر	أرقام الأوراق
		المجموع		المجموع	

توقيع العميل

شروط الإيداع:

تشترط البنوك عدة اشتراطات عند حفظ الأوراق المالية بخزائنها أهمها:

1. الأوراق المالية التي تودع برسم الحفظ في النصف الأول من السنة تحتسب عليها رسوم حفظ عن سنة كاملة أما الأوراق المالية التي تودع برسم الحفظ في النصف الثاني من السنة يحتسب عليها نصف الرسوم السنوية فقط.
2. بالنسبة للأوراق المحفوظة من السنوات السابقة فتحتسب عليها رسوم الحفظ كاملة في أول كل سنة.

3- التسليف بضمان الأوراق المالية:

وتتلخص العملية في قبول منح السلف للعملاء بضمان الأوراق المالية المقدمة منهم والتي تحتفظ في خزائن البنك ضماناً لتلك القروض أو السلف وتتوقف قيمة السلفة على القيمة السوقية للأوراق المالية ومحاولة البنك الاحتياط لنفسه عند التقلبات في الأسعار ولذلك تعبر السندات الحكومية كسندات القرض الوطني أوراقاً ممتازة ولذلك ترتفع نسبة التسليف بضمانها إلى حوالي 80٪ من قيمتها في السوق أما الأوراق المالية الأخرى التي يخشى عليها من التذبذب في أسعارها في السوق فقد لا تتعدى النسبة في التسليف بضمانها مقدار 70٪ من قيمتها السوقية.

4- تحصيل الكوبونات وخصمها:

يكلف العميل البنك الذي يتعامل معه بتحصيل قيمة الكوبونات التي تخصمه ويتم ذلك بموجب حافظة تحصيل هذه صورتها:

بنك.......................... فرع..........................

قسم الأوراق المالية　　　　　　　　حافظة تحصيل كوبونات

الإسكندرية في　　/　　/　　19

إلى بنك مصر الإسكندرية

أرجو تحصيل الكوبونات المرفقة بهذا أو الموضحة أرقامها أدناه وإضافة صافي قيمتها بعد خصم عمولتكم لحسابي طرفكم رقم 3553 وأقر بملكيتي لهذه الكوبونات وإجراء تحصيلها تحت مسئوليتي　　　　　　　　الإمضاء

الاسم...

العنوان...

العدد	النوع	رقم الكوبون	نمر الكوبونات		

وعند إتمام عملية التحصيل يرسل المصرف إلى عميله إخطاراً يقيد فيه صافي قيمتها بحساب الجاري وإليك صورة منه:

بنك............ فرع.........................

القاهرة في / / 19 رقم الحساب

السيد / ....

نتشرف بإحاطتكم علماً بأننا قيدنا لكم في حسابكم الجاري المبلغ المذكور أدناه وذلك صافي قيمة الكوبونات الآتية المنفصلة من الأوراق المودعة في الملف الخاص بكم طرفنا.

حتى ....

عدد الكوبونات	بيان الكوبونات المنفصلة			استحقاق	المبلغ
	نوع	رقم الكوبون	صافي قيمة الكوبون بعد ضريبة الإيداع		
	عمولة دمغة بوستة تأمين	مليم جنيه	جملة المصاريف		

فقط وقدره المبلغ ....صافي

بنك...

وتخصم البنوك أحياناً كوبونات السندات وتعاملها معاملة الكمبيالات أو السندات الإذنية من حيث إمكان خصمها قبل ميعاد الاستحقاق لأنها تعطي فائدة ثابتة بينما يتعذر خصم كوبونات الأسهم لأن أرباحها غير معروفة مقدماً.

5- التأمين ضد استهلاك الأوراق المالية:

للسند قيمتان قيمة اسمية وقيمة حقيقية (سوقية) وقد يكون من النوع ذي الجوائز (اليانصيب) وكلما مرت السنون زاد الأمل عند صاحب السند ذو الجوائز في ربح الجائزة الأولى لأن عدد السنوات يقل نتيجة الاستهلاك فيؤدي هذا إلى ارتفاع أسعار السندات.

وإذا استهلك السند فإن صاحبه يخسر الفرق بين القيمة السوقية الحقيقية والقيمة الإسمية التي سيستلمها إذا استهلك هذا السند.

لذلك يؤمن كثير من المصارف على هذا النوع من السندات بناء على طلب أصحابها نظير رسم يدفع قبل ميعاد الاستهلاك- وفي هذه الحالة يعوض البنك صاحب السند بدفع قيمته السوقية يوم الاستهلاك إذا استهلك أو يشترى له ورقة أخرى من نفس النوع المستهلك بدلاً منها.

أنواع التامين على الأوراق المالية:

1. تأمين إجباري.
2. تأمين اختياري.

التأمين الإجباري:

وهو هنا بالنسبة للأوراق المحفوظة في البنك بصفة ضمان للسلف لأن البنك مضطر للتأمين عليها ضمانا لأمواله حتى يضمن لنفسه الحصول على قيمة القروض الممنوحة. ولذلك فإن البنك يؤمن على هذه السندات سواء طلب منه العميل ذلك أو لم يطلب. فسندات البنك العقاري المصري إصدار رقم 1951 لمدة 50 عام من الضروري أن يتم استهلاكها بالكامل عام 2001 لذلك يستهلك منها سنوياً جزء من خمسين من قيمتها في أول ديسمبر من كل عام لذلك نجد أن البنوك تؤمن عليها ضد الاستهلاك في شهر نوفمبر من كل عام وتخصم قيمة قسط التأمين ضد الاستهلاك من حساب العميل.

التأمين الاختياري:

وهو خاص بالنسبة لمن يودع أوراقه برسم الحفظ لدى البنوك ولذلك لا تقوم البنوك بالتأمين على تلك الأوراق إلا إذا طلب العميل منها ذلك بأمر كتابي.

6- الاكتتاب في الأوراق المالية بواسطة البنوك:

يقوم قسم الأوراق المالية بعملية جمع الاكتتابات لأسهم الشركات الجديدة بعد الترويج لها وكذلك عمليات الكتتابات في زيادة رؤوس الأموال للشركات القائمة

وما يترتب عليها بعد ذلك من عمليات التخصيص إن وجدت وكذلك عمليات إصدار الأسهم والقيام بتسليمها إلى المكتتبين فيها.

خامساً: قسم البضائع

تنحصر مهمة البضائع في البنك التجاري في الآتي:

1- منح السلف بضمان البضائع المحاصيل المودعة بمخازن وشؤون البنك نظير الحصول على فائدة القرض وأجرة التخزين والحراسة والأرضية وما إلى ذلك من المصاريف الأخرى التي يتكبدها البنك في هذا السبيل.

2- حفظ المحصولات وبيعها لحساب أصحابها مقابل عمولة البيع ومصاريف التخزين.

التسليف بضمان البضائع والمحاصيل:

تقبل البنوك التجارية التسليف بضمان المحاصيل الزراعية كالحبوب وغيرها والبضائع والمواد الخام بشرط توافر الشروط الآتية في البضائع والمحاصيل التي تقدم بصفة ضمان للسلف.

أ) أن تكون المحاصيل أو البضائع ملكاً للمدين.

ب) أو تكون خالية من الموائع والاختصاصات.

ج) ألا تكون قابلة للتلف السريع وأن تحتمل البقاء لمدة طويلة مع الاحتفاظ بميزاتها.

د) أن تكون سهلة التصريف وتفضل تلك التي يمكن التعامل فيه على أساس رتب معينة أو عيار معين كالقطن والحبوب.

ه) أن يسهل تقدير قيمتها في أي وقت بدقة.

الرسوم ومصاريف التخزين:

1- **مصاريف التخزين:** تحتسب على جميع البضائع الموجودة في نهاية الشهر السابق مضافاً إليها الإيداعات التي تمت خلال الشهر ويخصم بها على حسابات العملاء في نهاية الشهر أو عند تصفية الحساب.

2- **مصاريف الملاحظة:** تحتسب واحدة عند سحب البضائع من المخزن.

3- **العمولة:** تحتسب على المبيعات والمشتريات التي يقوم بها البنك لحساب العملاء من البضائع المخزنة.

4- **الفوائد:** تكون بحد أدنى 5٪ وحد أقصى 5.5٪ عن القروض التي تزيد عن 2500 جنيه وبحد أدنى 5.5٪ وحد أقصى 6٪ عن القروض التي تبلغ 3500 جنيه أو أقل على أنه يعتمد عند احتساب الفوائد.

سحب البضائع:

يتم سحب البضائع من المخازن بموجب كارتات تسليم يصدرها البنك باسم العميل على المخزن مبينا بها الكمية والنوع بشرط أن يسمح مركز العميل بذلك.

وإذا كان التسليم لشخص آخر غير العميل فيجب الحصول على أمر كتابي بذلك موقعا عليه من العميل ويحمل هذا الأمر طابع دمغة، إذا كان التسليم عند دفع مبلغ معين، ويجب أن يتم التسليم بالوزن إلا إذا نص العميل صراحة على أن تكون تسليم الكمية بالرصيد ويجب في جميع الأحوال أن يحدد العميل الكمية المراد تسليمها وكذلك إذا كان التسليم بمقابل أو بدون مقابل.

وفي حالة وجود البضائع بمخازن فرع آخر لحساب العميل فإن أوامر التسليم تصدر بموجب خطاب موقع عليه من الفرع توقيعاً أولاً وثانياً على أن يذكر في الخطاب إذا كان التسليم ضد الدفع أو دون مقابل.

وفي حالة إصدار أمر تسليم بضائع دون مقابل يجب استنزال كمية البضائع فوراً من حساب العميل دون انتظار تسليمها بمعرفة الفرع الآخر أما في حالة التسليم ضد الدفع فإنه يجب استيفاء الكمية بحساب العميل حتى ورود مذكرتا الإضافة بالقيمة المطلوبة وحينئذ تنزل الكمية من حساب العميل.

وعندما يتسلم أمين المخزن إذن التسليم يتخذ الإجراءات التالية:

1. يحصل على توقيع العميل أو المحول إليه على إذن التسليم الصادر من الفرع عن كل كمية تسلم إليه ويلصق طابع دمغة، وإذا تم سحب الكمية على دفعات فيتعين توقيع العميل على كل دفعة ظهر الإذن-ولصق طابع الدمغة

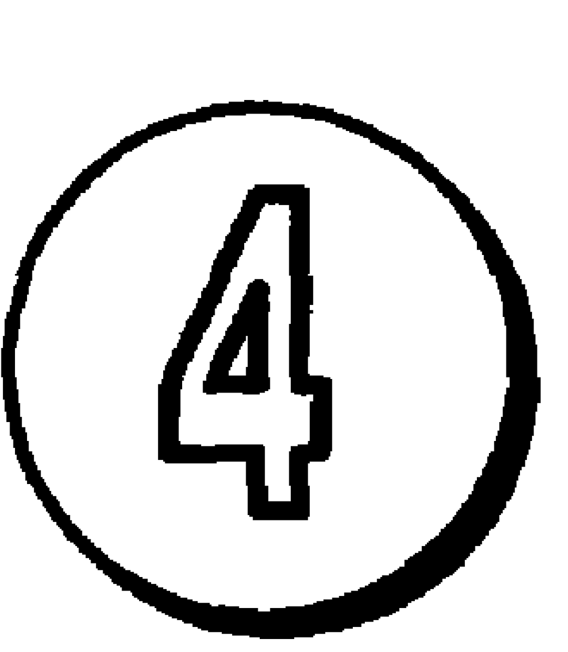
في كل مرة. تدرج مفردات الأوزان في كشف وزن البضائع المنصرفة ويتم إثباتها في تقرير أمين المخزن اليومي.

2. يرصد التقرير اليومي لأمين المخزن بإضافة الوارد إلى رصيد اليوم السابق يتم بطرح منها الكميات المسحوبة ويرسل للفرع بعد ذلك التوقيع عليه من أمين المخزن مرفقاً به كشوف الوزن وأذونات التسليم التي تم تنفيذها بالكامل.

مقدار السلف:

تتراوح قيمة السلفة التي يمنحها البنك لعملائه بضمان المحاصيل أو البضائع حوالي 60٪ إلى 70٪ من سعر السوق وتتوقف هذه النسبة على نوع البضاعة ودرجة جودتها. والباقي من الثمن (30٪ أو 40٪) يحتجزه البنك بصفة هامش ضد تقلبات الأسعار، فإذا هبط السعر كان على العميل بتغطية مركزه حتى يعود الضمان إلى ما كان عليه أولاً فإذا لم يقم العميل بتغطية مركزه عن طريق دفع مبلغ يساوي قيمة الهبوط في الأسعار كان للبنك الحق في بيع هذه المحاصيل لحساب العميل وعلى مسؤوليته وتصفية حسابه بعد خصم قيمة السلفة والفوائد ومصاريف التخزين وعمولة البيع وصرف ما يتبقى من ثمن البيع بعد ذلك لعميله دون أن يكون له أي حق في الاعتراض على ذلك.

أما إذا رفعت أسعار المحاصيل أو البضائع فللعميل الحق في هذه الحالة في زيادة مقدار السلفة التي يمنحها له البنك بمقدار 60٪ أو 70٪ من قيمة الزيادة في الأسعار حسب الأحوال لحين ما يقرر بيع محاصيله بالأسعار التي تناسبه فيقوم البنك ببيعها لحسابه ويصفى حسابه مع عميله بنفس الطريقة السابقة ويقوم بدفع الرصيد المتبقي له بعد خصم قيمة القرض وفوائده ومصاريف التخزين والعمولة.



الفصل الرابع

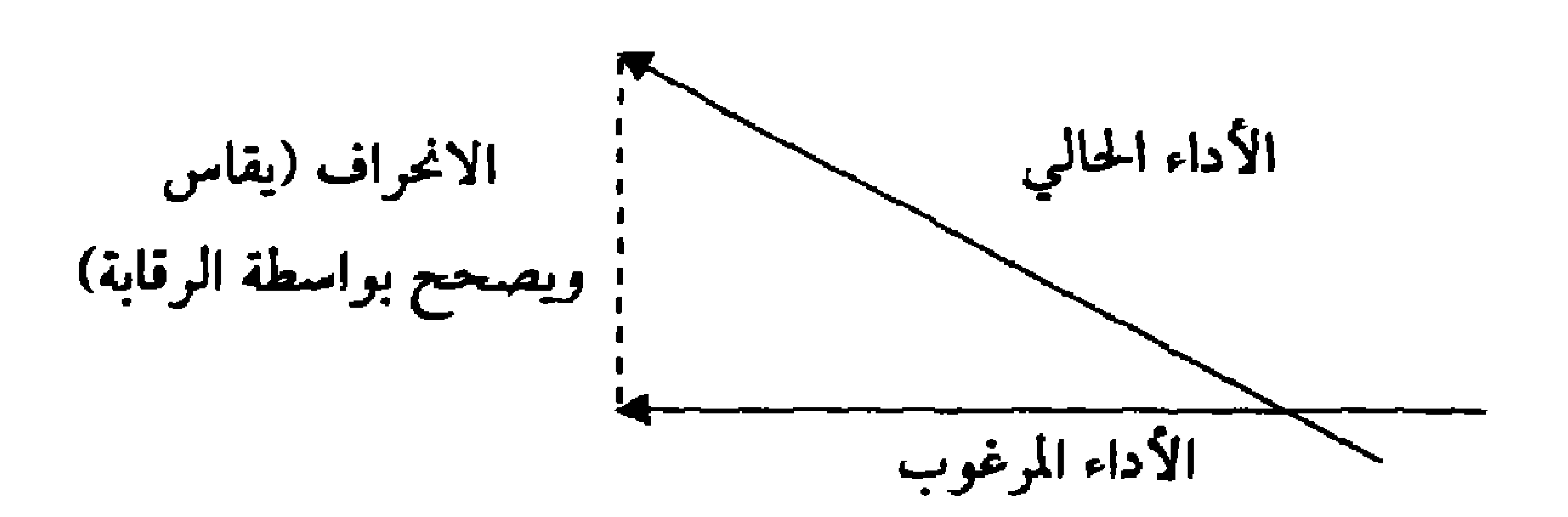
الرقابة على أنشطة البنوك

الفصل الرابع

الرقابة على أنشطة البنوك

مفهوم الرقابة

الرقابة هي جوهر عملية الإدارة[1]، تحتاجها كل المشروعات للتأكد أن الخطط قد نفذت وأن النتائج المرغوبة قد تحققت. فكل أنشطة المشروع التي تتراوح من صرف الأموال إلى إنتاج السلع إلى متابعة أداء الأفراد تخضع لعملية الرقابة. ويمكن تعريف الرقابة بأنها قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أن أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت[2]. وعلى هذا فهي وظيفة كل مدير مكلف بتنفيذ الخطط وكما أوضح فايول سابقاً أن الرقابة في المشروع تعمل على التحقيق من أن كل شيء يتطابق مع الخطة المقررة، والتعليمات الصادرة، والمبادئ المتبعة، فالرقابة هي جزء من وظيفة المدير التي تتطلب مقارنة الأداء الفعلي المرغوب فيه وتصحيح الانحراف إذا وجد.



وهناك عنصران هامان يجب توافرهما قبل أن يضع المدير أي نظام للرقابة، وهما التخطيط والتنظيم[3]. فمن الواضح أن الرقابة يجب أن تؤسس على الخطط. وكلما زاد وضوح وتكامل الخطط تصبح الخطط معايير يمكن عن طريقها قياس الأداء المرغوب. فكل أساليب وأدوات الرقابة هي أساس أساليب وأدوات تخطيطية، فالموازنة مثلاً تعتبر من أدوات التخطيط والرقابة في نفس الوقت.

---

(1) د. سمير أحمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم، الإمارات العربية المتحدة 1997، ص393 وما بعدها.

(2) H. Kootz and C.O donnell. Management (Newyork: McGraw Hill Co 1976), p639.

(3) Ibid., pp 640-611.

ونظراً لأن الغرض من الرقابة هو قياس الأنشطة واتخاذ الإجراءات للتأكد من أن الخطط قد تحققت، فيجب أيضاً أن نعرف في أي مكان بالمشروع تقع مسؤولية الانحراف عن الخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. فالرقابة على الأنشطة تمارس من خلال الأفراد ولكن لا نستطيع أن نعرف أين تقع مسؤولية هذا الخطأ فقد ترتفع التكاليف بنسبة كبيرة أو يتأخر تنفيذ العقد أو زيادة المخزون عن الحد المقرر ولكن المديرين لا يعرفون أين تقع مسؤولية عن هذا الانحراف ولذلك فإن التخطيط الواضح والتنظيم المتكامل يؤديان إلى فاعلية الرقابة.

تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة والخاصة( )

أ) تعريف وأهمية الرقابة المالية العامة:

يصعب إيجاد تعريف محدد لكلمة الرقابة يجوز استعماله في كافة الظروف وفي معظم الوظائف التي تقوم بها الأجهزة الحكومية ولكن ينبغي التمييز بين الرقابة الإدارية والرقابة المالية فإن الأخيرة تعتبر من أهم أدوات الإشراف للرقابة الإدارية إذ أن المال هو عصب المؤسسة أو التنظيم في القطاعين العام والخاص. ويمتلك المسؤول المالي سلطة قوية حتى ولو كان في المستويات الإدارية الدنيا.

والرقابة ببساطة تعني (التحقق من أداء العمل وتنفيذ البرامج وفق الأهداف المنوطة بالتنظيم ووفق القواعد والإجراءات والتعليمات والأوامر التي تصدر من المستويات المختلفة في التنظيم لتنفيذ ما تقدم)وهكذا تشكل الرقابة أداة يمكن من خلالها التحقق من أن الأهداف والبرامج قد نفذت بالأسلوب المعين وبدرجة الكفاية المحددة وفي الوقت المحدد للتنفيذ، أي وفق الجدول الزمني لعملية التنفيذ.

ونلخص مما سبق أن يوجد أربعة عناصر أساسية للرقابة تتمثل فيما يلي:( )

الأول: أن الرقابة تحدد المعايير كالأهداف والخطط والسياسات التي تستخدم كمرشد للأداء.

---

(1) المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، الرقابة المالية والضغط الداخلي، صنعاء 1995، حتى 9 وما بعدها.

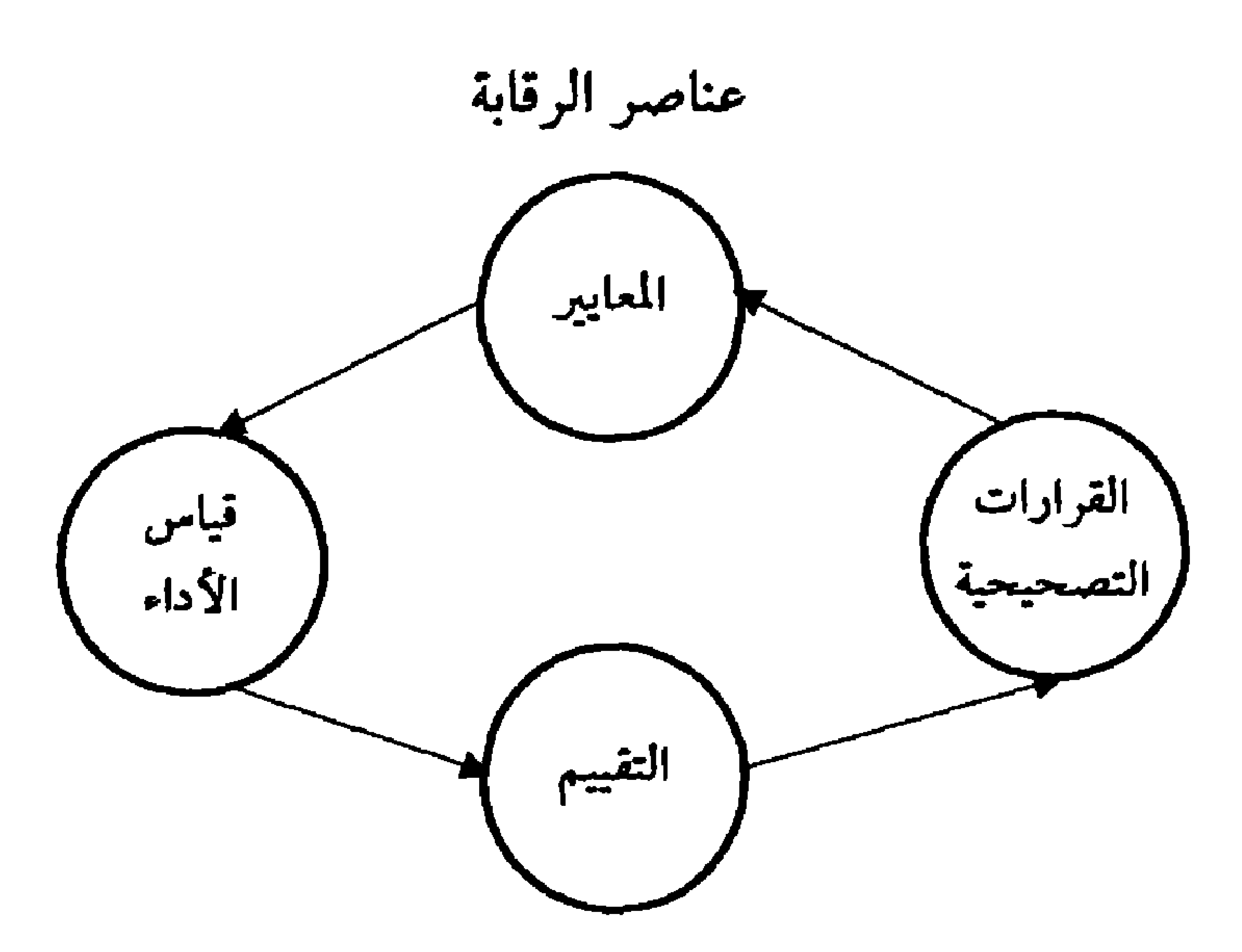
(2) د. محمد سويلم، إدارة البنوك والبورصات المالية، مرجع سبق ذكره، ص240.

الثاني: إن الرقابة تقيس النشاط الجاري كميا كلما أمكن ذلك.

الثالث: إن الرقابة تقييم المدخلات والأداء الجاري حسب الأهداف والمخطط والسياسات كمعايير.

الرابع: أن الرقابة تتخذ الإجراءات التصحيحية في شكل قرارات تصحيحية فورية ويوضح الشكل التالي تلك العناصر السابقة.

عناصر الرقابة



وقد تطور مفهوم الرقابة المالية العامة عبر ثلاث مراحل هي:

1- فقد كانت رقابة خزينة الدولة، الرقابة التفصيلية وهي الشكل التقليدي لأنواع الرقابات المعروفة تعود للعصور الوسطى عندما صدر قانون الحقوق سنة 1688م في بريطانيات فقد أوجب مبدأ لا ضرائب دون تمثيل وموافقة البرلمان، وكان ذلك نتيجة للصراع بين الشعوب وممثليه من جهة وتصرفات الملك غير المنضبطة من جهة أخرى، وبتطبيق المبدأ المذكور احتفظ البرلمان بحقه في إقرار جميع النفقات التي ينفقها الملك من انضباطيتها ومراقبتها ومراقبة الخزينة مراقبة دقيقة.

لذا جرى التركيز في المرحلة الأولى لتطور مفهوم الرقابة المالية العامة على الانتظام regularity بشكل محدد وكانت له اهتمامات ضيقة ومحددة تتعلق

بتحديد الحد الأقصى من الإنفاق في الوزارات الحكومية التنفيذية وانتظام هذا الإنفاق واقتصادياته.

2- وقد أدت الزيادة المضطردة في الإنفاق الحكومي نتيجة لتدخل الدولة المتزايد وتعدد وظائفها واتساع تنظيماتها إلى تحول التركيز في المرحلة الثانية إلى أدوار الأموال العامة حيث بدأ الاهتمام باختيار الطريق الأنسب لتحقيق مهمة محددة ووضع معايير القياس ومعايير لتقييم الأداء.

3- أما المرحلة الثالثة وبالرغم من أن التركيز على إدارة العمليات المحاسبية لا يزال مرغوبا ومعمولاً به في كثير من الأقطار المتقدمة وغالبية الأقطار النامية إلا أن الرقابة المالية دخلت مجالاً أوسع حيث أصبح الاهتمام بمسائل أشمل وأعم ترتبط بالأهداف الطويلة المدى والسياسات الحكومية وعلاقتها ببدائل الإنفاق المحددة.

وبعد أن كان هدف الرقابة المالية الأساسي بشكل عام هو تحقيق المسؤولية الإدارية أو تنفيذ هذه المسؤولية وترجمتها إلى الواقع العملي وغاية ذلك في المؤسسات العامة حماية الصالح العام بالكشف عن المخالفة التي تكون موضوع المسألة تمهيداً لتحديد المسؤولية الإدارية لتوقيع الجزاء العقابي، والهدف الآخر توجيه القيادة الإدارية والسلطة المسؤولة للتدخل السريع لحماية الصالح العام واتخاذ ما يلزم لتصحيح الأخطاء من أجل تحقيق الأهداف.

أن غرض الرقابة هذا يعتبر من الأغراض التقليدية لمفهوم الرقابة لذا فقد حصل تطور على الأهداف كما حصل تطور في المفاهيم إذا أصبح الهدف الرئيسي من الرقابة هو التأكد من كفاية المعلومات والأنظمة والإجراءات المستخدمة وفاعلية وكفاية البرامج التي يتم تنفيذها ومدى التزام الإدارة بالقواعد والقوانين والسياسات ومدى صحة الخلافات المالية ودقتها وفاعلية تقارير الإدارة التي من شأنها أن تكشف الأوضاع المالية ونتائج العمليات الماضية لبرنامج أو مؤسسة.

ب- تعريف الرقابة الخاصة: المحاسبة القانونية

الرقابة الخاصة بمعناها اللفظي هي التحقيق من صحة الأرقام أو القيود أو الكشوف أما معناها المهني فيقصد بها:

فحص الحسابات والدفاتر والمستندات فحصا دقيقاً بحيث يتمكن المدقق من الاقتناع بأن الميزانية تدل دلالة صادقة وعادلة على المركز المالي للمؤسسة وإن حساب النتيجة يعطي صورة مماثلة لنتيجة أعمال المدة المالية وذلك بناء على البيانات والإيضاحات المقدمة للمدقق وطبقاً لما جاء بالدفاتر مع أخذ نصوص القانون العام والقانون الخاص في الاعتبار والتأكد من تطبيق نظام الضبط الداخلي وإذا لم يقتنع المدقق بصحة الميزانية وحساب النتيجة فعليه أن يبين بوضوح أوجه النقص في صورة تحفظات في تقريره.

أهداف الرقابة المالية على البنوك

الباحث في التطور التاريخي لأهداف الرقابة بمعناها المهني يستطيع أن يلتمس تطوراً ملحوظاً في هذا الصدد فقد كان ينظر إلى تدقيق الحسابات قديماً على إنها وسيلة لاكتشاف الأخطاء والغش والتزوير الموجود بالدفاتر والسجلات وأن مهمة المراقب قاصرة على تعقيب تلك الأخطاء والغش واكتشافها، ولكن سرعان ما تغيرت النظرة إلى الرقابة وأهدافها وإلى مهمة المراقب والدور الذي يقوم به. ويرجع الفضل في ذلك إلى القضاء الإنكليزي الذي قرر صراحة في بعض أحكامه التي أصدرها عام 1897م أن الهدف الأساسي للرقابة ليس اكتشاف الأخطاء والغش الموجود بالدفاتر وأنه ليس مفروضاً في المراقب أن يكون جاسوساً أو بوليسا سرياً، أو أن يقوم بعمله وهو يشك في كل ما يقدم إليه أو من معاونيه أو من يقدمون له البيانات التي يطلبها مما لا يصلح له أن يبدأ عمله وفي مخيلته احتواء الدفاتر والسجلات على غش وأخطاء.

ولقد لقي هذا التطور في أهداف الرقابة قبولاً لدى الكتاب منهم مجمعون على أنه ليس من أغراض الرقابة اكتشاف الغش والأخطاء وإنما تظهر نتيجة لقيام المراقب بمهمته وعن طريق غير مباشر.

ومن جهة أخرى فقد كانت النظرة التقليدية لأهداف الرقابة قاصرة على التحقق فقط من الدقة الحسابية للدفاتر والحسابات وما تحتويه من بيانات ويمكن أن يقال بعبارة أخرى أن دور المراقب كان ينحصر فقط في الرقابة الحسابية الروتينية ومطابقة الميزانية والحسابات الختامية مع الحسابات والدفاتر التي تمسكها المنشأة وليس له أن يبدي رأيه في أكثر من ذلك ولكن ما لبثت أهداف الرقابة تطورت وتطور معها بالتالي مهمة المراقب فبعد أن كان المراقب يقف موقفاً سلبياً وتقتصر مهمته على مجرد المراجعة الحسابية الروتينية ومطابقة البيانات الموضحة بالميزانية وحساب الأرباح والخسائر لما هو مسجل بالدفاتر والسجلات أصبح لزاماً عليه أن يقوم برقابة انتقادية منظمة وأن يصدر حكمه ويكشف عن رأيه الفني المحايد في تقريره عن نتيجة فحصه وأن عليه أن يطمئن الطوائف العديدة التي تعتمد على البيانات المحاسبية عن صحة ودقة تلك البيانات ودرجة الاعتماد عليها.

إن هدف الرقابة لم يعد على التأكيد من المطابقة الحسابية للبيانات وهي ناحية شكلية بحتة، بل امتدت إلى جوهر ومضمون القوائم المالية بقصد الوصول إلى رأي فني محايد عن مدى دلالة تلك القوائم المالية المركز المالي للشركة ونتيجة إعمالها من ربح أو خسارة.

وينبغي أن نضيف بهذه المناسبة ما ظهر أخيراً من تطور في أهداف الرقابة الخارجية وبالتالي في مهمة مراقب الحسابات، هذا التطور كان نتيجة منطقية لظهور المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي ودخول كثير من الشركات ضمن القطاع العام.

فإن التنظيمات الجديدة قد ألقت عبئاً جديداً على مراقبي الحسابات الأمر الذي استلزم معه ضرورة التفكير في تطوير مفهوم الرقابة الخارجية على الحسابات

ومقوماتها، حتى تصبح هذه العملية من الدعامات الأساسية للنهضة الاقتصادية.

إن نظام التخطيط الشامل الذي اتخذته الدولة لمواردها المادية والبشرية يتطلب من عملية الرقابة على الحسابات هدفاً أسمى من الأهداف التقليدية التي كان تسعى إلى تحقيقها. إن هذا النظام يتطلب من مراقبي الحسابات أن يكونوا عونا للدولة والقائمين بإدارة المشروعات للوصول إلى أعلى مستوى الكفاية الإنتاجية في استخدام هذه الطاقات والإمكانيات المادية والبشرية وبالتالي نحو تحقيق أهداف الخطة المرسومة مستهدفا في ذلك مضاعفة الدخل القومي وتنمية الاقتصاد القومي ومن ثم تحقيق الرفاهية لأفراد هذا المجتمع.

إن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات في ظل المجتمع المتطور يجب أن تهدف إلى مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها ومدى ما حققته من أهداف. والتعرف على الأسباب التي عاقت بعض الإدارات أو المشروعات عن الوصول إلى الهدف المرسوم وكذا فإن عملية الرقابة الخارجية على الحسابات يجب أن تهدف إلى تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها إن هذه العملية يجب أن تسعى جاهدة إلى معاونة القائمين بإدارة المشروع إلى محور الإسراف في كل نواحي النشاط وبالتالي إلى تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

من هذا العرض الوجيز لأهداف الرقابة وتطويرها نستطيع أن نقسم الأهداف إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولاً: أهداف تقليدية.

ثانياً: أهداف حديثة.

أولاً: الأهداف التقليدية

1. التأكد من دقة وصحة البيانات المحاسبية المثبتة بالدفاتر والسجلات ومدى إمكانية الاعتماد عليها.
2. الحصول على رأي محايد يستند إلى قرائن وأدلة قوية على مدى مطابقة القوائم المالية التي تعدها المنشأة والتي تم تدقيق حساباتها لما هو مقيد بالدفاتر

والسجلات وعن مدى دلالة تلك القوائم على نتيجة أعمال المنشأة من ربح أو خسارة خلال فترة زمنية معينة، وحقيقة مركزها المالي في نهاية تلك الفترة.

3. اكتشاف ما قد يوجد بالدفاتر والسجلات من أخطاء أو غش أو تزوير.
4. تقليل فرص ارتكاب الأخطاء أو الغش وذلك عن طريق تدعيم أنظمة الرقابة الداخلية للمنشأة وما تحدثه زيارات المراقبة المفاجئة من أثر في نفوس الموظفين.

وعلاوة على الأغراض التقليدية أعلاه نجد أن الرقابة توفر للمنشأة المزايا التالية:

1. يطمئن أصحاب المنشأة –المساهمون في الشركات المساهمة– على سلامة إدارة الشركة وسلامة أموالهم المستثمرة.
2. يعتمد المديرون على الحسابات التي تتم مراجعتها في تقرير السياسة الإدارية السليمة للحاضر والمستقبل وعلاونة على ذلك تكشف المراقبة على مواطن الضعف في النظم الإدارية وخاصة نظم المراقبة الداخلية.
3. يعتمد الغير على الحسابات المنشورة والموقع عليها من المراقب في تقرير المركز المالي للمنشأة، فهي تطمئن الدائنين وحملة السندات على لسلامة استثمار أموالهم. كذلك فإنه في تقديم الحسابات المعتمدة يسهل على المنشأة الحصول على القروض من البنوك وهيئات الأعمال الأخرى.
4. عند بيع المنشأة يسهل تقدير الشهرة على أساس قدرة المنشأة على تحقيق الأرباح تلك القدرة التي تستنتج من دراسة اتجاه الإيرادات والمصروفات كما توضحها الأرقام الواردة في الحسابات المعتمدة.
5. يسهل ربط الضريبة إذ غالباً ما يعتمد رجال الضرائب على الحسابات التي تمت مراجعتها بواسطة أحد المحاسبين الموثوق بهم.
6. كثيراً ما يقدم مراقب المنشأة خدمات أخرى معتمدة منها تنظيم السجلات والدفاتر وأحكام نظم المراقبة الداخلية وتصميم نظم المراقبة الحديثة مثل رقابة الميزانيات التقديرية والتكاليف المعمارية.

كما إن الرقابة المالية في الأجهزة العليا للرقابة تهدف إلى ما يلي:

1. المساءلة المالية: ويجب أن تتضمن سلامة التصرفات المالية والكشف الكامل للانحرافات، ومدى اتفاق التصرفات مع القوانين والقواعد السارية المفعول.
2. المساءلة الإدارية: ويجب أن تختص بالكفاءة والاقتصاد في استخدام الأموال العامة والملكية والأفراد وغيرها من الموارد.
3. المساءلة عن البرامج: ويجب أن تختص بالبحث عن مدى تحقيق البرامج والأنشطة الحكومية للأهداف المحددة مع مراعاة كل من التكاليف والنتائج.

ونحن انطلاقاً من المفهوم الشامل للرقابة العليا (وفي إطار نظرية الإشراف) المتصف بالديناميكية، فإننا نحدد أهداف الرقابة المالية العليا بما يلي:

1. التحقق من أن الإيرادات قد تمت جبايتها وإيداعها الجهات والحسابات المختصة خلال السنة المالية.
2. التحقق من أن الإنفاق قد تم وفق ما ا عتمد له مسبقاً وفي حدود الصلاحيات الممنوحة.
3. التحقق من أن كل ما يجب قيده خلال السنة المالية قد جرى تسجيله في الحسابات المختصة وبالمبلغ الصحيح.
4. التأكد من اعتماد جميع القوانين والأنظمة والتعليمات السارية عند إنجازه وتمشية مع نشاطات المنشأة والتأكد من فعالية وجدية هذه القوانين والأنظمة والتعليمات ومن أنها تحقق الهدف المرجو منها.
5. التأكد من أن المنشأة والإدارة العامة تسير باتجاه تحقيق الأهداف المحددة لها في قانون تأسيسها وتعديلاتها ونظامها الأساسي بالكفاءة المطلوبة.
6. تنمية السلوك الإنساني ورفع كفاءة الإدارة.
7. ترشيد الإنجاز وتوجيه العاملين في المنشأة أو الإدارة العامة.

إن بعض هذه الأهداف قد تبدو وكأنها من مهام سلطة الرقابة كما في الأهداف (1، 2، 3، 4) أو إنها من النتائج الحاصلة من قيام سلطة الرقابة بمهامها كما في

الأهداف (5، 6، 7). إلا أننا نرى وفي مضمار سعينا للوصول إلى درجة متقدمة ومن الرقابة العليا وبأسلوب متطور أن نضع ما نصبو إليه من سلطة الرقابة في صورة أهداف ونطلب من هذه السلطة إنجازها بأعلى كفاءة وعلى أن تبقى تلك الأهداف في مجال التطور والشمول بحسب تطور الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: الأهداف الحديثة للرقابة

1. مراقبة الخطة ومتابعة تنفيذها للتعرف على ما حققته من أهداف ودراسة الأسباب التي حالت دون الوصول إلى الهدف المرسوم.
2. تقييم نتائج الأعمال بالنسبة إلى ما كان مستهدفاً منها.
3. تحقيق أقصى كفاية إنتاجية ممكنة عن طريق محو الإسراف في جميع النشاط.
4. تحقيق أقصى قدر من الرفاهية لأفراد المجتمع.

ولكي تستطيع أجهزة التخطيط والرقابة تحقيق عمليات المتابعة والرقابة على المنشآت وبالتالي تحقيق أهدافها، يجب أن تتوافر لديها بيانات على مدى تنفيذ تلك المنشآت للبرامج أول بأول. وأن تكون قادرة على تحليلها والاستفادة منها وأن تكون لها سلطة اتخاذ القرارات بما يمكن من تذليل أي صعوبات تعترض عملية التنفيذ، وأن تكون على اتصال وثيق بكافة الأجهزة التنفيذية في الدولة وتستعين أجهزة التخطيط والرقابة بعدد من المؤشرات المحاسبية للتعرف على مدى التنفيذ وقياس كفاية الوحدات وذلك باستخدام عدة معايير وأنماط محددة مسبقاً للحكم على كفاية أوجه النشاط وعلى النتائج النهائية المستهدفة.

بالإضافة إلى ذلك يجب أن تزداد فاعلية جهاز الرقابة الداخلية في الوحدات الاقتصادية بحيث يضطلع بمهمته العادية التي تتلخص بالرقابة المالية التي تهدف إلى التأكد من إتباع قواعد العمل المحددة لغرض المحافظة على حسن الاستخدام الاقتصادي بأموال الشركة في الأغراض المخصصة لها دون إسراف أو ضياع.

خطوات الرقابة

تتطلب وظيفة الرقابة القيام بثلاثة خطوات أساسية وهي: وضع المعايير، قياس الأداء، وتصحيح الانحرافات، وهذه الخطوات يمكن استخدامها في أي مجال من مجالات الرقابة على الأموال، الإجراءات، الروح المعنوية، وجودة المنتجات، الخ[1].

أولاً: وضع المعايير

من المنطقي أن أول خطوة في عملية الرقابة هي وضع الخطط. ومع ذلك نظراً لأن الخطط تختلف في درجة تفاصيلها وتعقيدها، ونظراً لأن المديرين لا يستطيعون ملاحظة كل شيء فإنه يجب أن توضع معايير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه والمعايير هي النقاط المختارة من برنامج الخطة الكلية والتي يتم فيها قياس الأداء لكي يعطي المديرون الإشارات التي توضح لهم كيف تسير الأمور بدون الحاجة إلى مراقبة كل خطوة في تنفيذ الخطط. وتحتاج الإدارة إلى وضع معايير الأداء لكل الأنشطة التي تمارس في المشروع. وقد يعبر عن المعايير بمصطلحات مثل جودة المنتج، الأرباح المكتسبة، المصاريف المستحقة، معدل الإنتاج المرفوض، عدد شكاوي العملاء، ونسبة الغياب، والمعايير هي الأهداف المطلوب تحقيقها من الأداء. ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى نوعين: معايير كمية ومعايير نوعية.

1- المعايير الكمية:

وهي المعايير التي يمكن التعبير عنها في صورة رقمية مثل النقود، الوقت، النسب، الأوزان، والمسافة، وغيرها. وتتميز المعايير الكمية بأنها محددة بصورة مقبولة، ويمكن قياسها وفهمها بسهولة. ونناقش فيما يلي بعض المعايير الكمية:

- **معايير الوقت:**

فقد تبين هذه المعايير كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة، ومن أمثلة هذه المعايير: متوسط الوقت اللازم لكتابة خطاب على الحاسوب يجب أن يكون ثمانية

---

(1) D. Schwartz, Introduction to Management, (New York: Harcourt Brace Jovanovich, In, 1980), pp 557-585 H.Koontz, op.cit., 641-644.

دقائق، كل موظف سوف يعمل $37\frac{1}{2}$ ساعة في الأسبوع، بناء منزل جديد يجب أن يستغرق ستين يوم عمل. والمقابلة التي تعقدها لجنة اختيار العاملين يجب أن لا تزيد عن نصف لكل عامل.

- **معايير التكلفة:**

وتبين كمية النقود التي يجب صرفها لأداء نشاط معين ومن أمثلة معايير التكلفة: تكاليف المواد بالنسبة لكل وحدة منتجة يجب أن تكون 50 جنيها، وتكاليف العمال بالنسبة للوحدة يجب أن تكون 16 جنيها. وتكاليف التجهيزات يجب أن تكون 800 درهم في الشهر.

- **معايير الإيراد:**

وتبين معايير الإيراد كمية الدخل التي يجب الحصول عليها من عملية معينة أو أنشطة، ومن أمثلة معايير الإيراد أن رجل البيع يجب أن يحقق مبيعات قدرها 10000 جنيها في الشهر، حجم المبيعات في المشروع يجب أن يكون 80.000 جنيه كل ثلاثة شهور. المبيعات من المنتج أيجب أن تحقق إيراد قدره 25.000 جنيها في السنة الأولى. الإيراد المتحصل من راكب سيارة الأجرة يجب أن يكون 2/ 1 جنيه لكل كيلو متر ومتوسط المبيعات للمستهلك يجب أن يكون 500 جنيه.

- **البيانات التاريخية:**

يستخدم المديرون عادة النتائج المتحققة في الماضي كأساس لتقدير مستوى الأداء في المستقبل فإذا بلغت إيرادات العام الماضي 100 ألف جنيه فيمكن للإدارة أن تضع هذه المعايير كهدف للعام القادم أو تزيده أو تخفيضه بنسبة معينة في ضوء ظروف المستقبل.

- **حصة السوق:**

تقوم العديد من المشروعات بوضع مستويات أو معايير أداء تتعلق بنسبة السوق الكلي التي يمكن أن تحصل عليها. فمثلاً قد تهدف شركة سيارات رئيسية إلى الحصول على 20٪ من كل الوحدات المباعة في السوق، أو تعمل شركة للمياه الغازية على تحقيق حصة تبلغ 35٪ من كل المنتجات المماثلة التي تباع في السوق.

- **الإنتاجية:**

معايير الإنتاجية تعتبر مطلوبة لكل الأنشطة في المشروع فمعايير قياس إنتاجية المبيعات يمكن التعبير عنها بمبيعات كل موظف خلال يوم، أسبوع، أو أي فترة زمنية أخرى، ومعايير قياس إنتاجية الإنتاج يمكن التعبير عنها في صورة الوحدات المنتجة بمعرفة العامل في كل يوم عمل والوحدات المنتجة لكل آلة في الوردية الواحدة، أو الفاقد أو التالف لكل آلة في الوردية الواحدة. وتعتبر الإنتاجية عن مدى فاعلية العمليات التشغيلية. فالإنتاجية هي المعيار أو مستوى الأداء المطلوب. وهناك العديد من المتغيرات التي يجب وضعها في الاعتبار عند تحديد مستوى الإنتاجية منها الأداء في الماضي، درجة الميكنة أو الأوتوماتيكية، تدريب العاملين، والمعايير في المشروعات المماثلة، وتلعب القدرة على التمييز عادة دوراً في وضع معايير أو مساويات الإنتاجية.

- **العائد على الاستثمار:**

هو معيار يمثل نسبة الدخل الصافي للربح إلى رأس المال المستثمر، فإذا كان إجمالي الدخل الصافي للمشروع 2 مليون جنيه أو رأس المال للمستثمر 10 مليون جنيهاً.

فإذن فالعائد على الاستثمار = $\frac{\text{2 مليون جنيه}}{\text{10 مليون جنيه}} \times 100 = 20\%$

ويفيد استخدام العائد على الاستثمار كمعيار يدفع المديرين إلى التركيز على المجالات الرئيسية التي لها تأثير مباشر على ربحية العمليات مثل تكاليف الإنتاج، حجم المبيعات، مصاريف الفوائد، تكاليف المبيعات، وهذا المعيار أفضل من معيار حصة السوق حيث يمكن أن يكون للمشروع حصة كبيرة من السوق ومع ذلك يعمل بخسارة. ويفيد معيار العائد على الاستثمار أيضاً في دفع المديرين لفحص كل أوجه نشاط المشروع من معدلات دوران العمل، المبيعات، رأس المال العامل، مستوى المخزون، رأس المال المستثمر، تكاليف الإنتاج والمبيعات والنقل. فلكل هذه الأنشطة

تأثير على ربحية المشروع، وبالتالي تساعد على تحديد نسبة الأرباح إلى رأس المال المستثمر.

- **الربحية**

بينما يبين العائد على الاستثمار نسبة الربح الصافي إلى رأس المال المستثمر، فإن الربحية ويطلق عليها أيضاً العائد على المبيعات تعبر عن نسبة الربح الصافي إلى المبيعات. فعلى سبيل المثال إذا كان المشروع يحقق أرباحاً صافية قدرها 5 مليون جنيه على مبيعات قيمتها 50 مليون جنيه فإن معدل الربحية

$$\%10 = 100 \times \frac{\text{5 مليون جنيه}}{\text{50 مليون}}$$

ومعايير الربحية قد تتحدد على أساس الخبرة الماضية، ربحية المشروعات المماثلة في الصناعة، أو على التقدير الشخصي. ويفيد معدل الربحية كمرشد للعمليات الرقابية فإذا كان معدل الربحية في المشروع أقل من المعيار المناسب أو المطلوب فيجب اتخاذ إجراءات تصحيحية للوصول إلى الهدف.

- **معايير الأفراد:**

وتبين مستويات أداء الأفراد بصورة كمية مثل معدل دوران العمل والحوادث والغياب والمقترحات التي يقدمها الفرد.

2- المعايير النوعية:

من الواضح أنه يصعب قياس كل أنشطة المشروع بصورة كمية فليست كل المعايير يمكن التعبير عنها بالوقت، والأوزان، والنسب، النقود، وغيرها من المقاييس الرقمية. والمعايير النوعية هي معايير شخصية. ومثال ذلك يتوقع من كل العاملين أن يكنوا الولاء للمشروع، أن يعتبروا أنفسهم أعضاء في فريق يعمل بتعاون وفاعلية، وأن يظهروا بمظهر نظيف. وفي كل التعاملات مع المستهلك، يجب على الموظفين أن يظهروا مشاعر إيجابية نحوه ويعملوا على إخفاء مشاعر العداء وكل هذه المعايير شخصية يختلف تقييمها من شخص إلى آخر فقد يقوم مديرون بالتقييم، ويتضح أن

لهم آراء مختلفة حول خصائص الولاء، التعاون، المظهر النظيف، أو المشاعر الإيجابيـة، مما ينتج عنه نتائج تقييم مختلفة، وبالتالي يصعب تطبيقها. ومن الأنشطة التي يـصعب وضع معايير كمية لها نشاط إدارة البحوث. ويميل الناس على التفكير في أن المـشروع الذي يتميز بأعلى درجة من المعايير الكلية يعتبر من أحسن المشروعات. ففـي بعـض الحالات يكون هذا التفكير صحيحاً، ويكون هناك استثناءات في الحياة العملية تجعـل هذا التقييم غير مفيد. فمثلاً يتساءل عادة المديرون "ما هو المستوى العام لجـودة المنـتج أو الخدمة الذي يجب أن نلتزم به؟" فإذا فرضنا أن شركتين قد قررتا أن تدخل في مجال إنتاج الحلوى وترى الشركة (أ) أن هدفها هو تسويق الحلوى للشريحة التـسويقية مـن المستهلكين التي تتصف بالدخل المتوسط وعدم التركيز على قيمة الحلوى الغذائية، أو مدى تأثيرها على الصحة، والاهتمام بالسعر. فقد تضع إدارة الشركة في هـذه الحالـة مستوى متوسط أو منخفض من الجودة.

أما الشركة (ب) فهي تختار الـشريحة التـسويقية الـتي يتـصف فيهـا المـستهلكون بالتميز والتفضيل لأطعمة معينة بالتركيز على القيمة الغذائية وعدم الاهتمـام النـسبي بالسعر. فمن المحتمل أن تقرر الإدارة في هذه الشريحة أن جودة الحلوى يجب أن تكون عالية جداً. وفي كل من الشركتين فإن المعيار الكلي للمنتج يحدد الإرشادات للمعـايير الأخرى في أمور مثل مكونـات المنتج، العمليـات الإنتاجيـة، أو عمليـات التوزيـع. وذلك حسبما يتضح من الجدول التالي:

المعيار (مستوى الجودة)	الشركة أ	الشركةب
جـــودة الـــسكر، الزيـــت، والعناصر الأخرى	متوسط إلى منخفض	عال إلى عال جداً
العمليات الإنتاجية	عادية	مركبة، مرتفعة نسبياً
التغليف	منخفض المستوى	مرتفع المستوى
مواصفات الإنتاج	مواصفات منخفضة تلبية الحـد الأدنـى مـن المعـايير الـصحية المقررة بالقانون	مختارة علـى درجـة عاليـة الالتزام بمعايير تفوق الحد الأدنى

وضع معايير مختلفة لكل من الشركتين

فلا يمكن للشركة (أ) التي تسوق إنتاجها في السوق الكبير أن تضع معاييراً عالية لمكونات المنتج، مما يؤدي إلى رفع السعر وعدم إقبال المستهلك عليه. والعكس بالنسبة للشركة (ب) حيث أن إنتاج حلوى بمواصفات منخفضة سوف يفشل في تحقيق أهدافها.

وهناك بعض العوامل التي يجب على إدارة أي مشروع أن تضعها في اعتبارها عند اتخاذ قرار حول المعيار الكلي لمنتجاتها ومن هذه العوامل ما يلي:

- **عوامل الطلب:**

يجب على الإدارة أن تقوم بتحليل الطلب للتعرف على الحجم الكلي للسوق. وما هي الكمية المحتمل أن يشتريها السوق من المنتجات ذات الجودة العالية والمتوسطة والمنخفضة.

- **عوامل المنافسة:**

يجب تقييم المنافسة لتحديد نقاط القوة والضعف وما هو مستوى الجودة الذي يبدو أكثر حساسية في مواجهة المستهلكين.

- **عوامل الموارد:**

وعند محاولة تحديد المستوى العام للمنتج يجب على الإدارة تحليل موارد المشروع، ومعرفة مستوى الخبرة، وكمية النقود المتاحة، ومدى التسهيلات الإنتاجية، ومستوى قنوات التوزيع.

- **عوامل التكلفة:**

فكلما زاد المستوى أو المعيار كلما زادت التكاليف اللازمة لأداء الأنشطة. ويجب على الإدارة أن تقرر ما إذا كانت تستطيع أن تتحمل تكاليف زيادة المستوى أم لا وفي المشروعات الكبيرة عادة ما تفضل الإدارة تقديم منتجات ذات مستويات مختلفة من الجودة تحت ماركات مختلفة.

وعند الاختيار ما بين معايير الأداء المختلفة يجب مراعاة الإرشادات التالية:

1. **وضع المعايير عند مستويات مناسبة:**

والمستويات المناسبة أشياء مختلفة بالنسبة للناس. وهي تستخدم هنا لتعني المستوى المقبول الممكن الوصول إليه في ضوء الظروف المتاحة. فإذا وضع أداء العمل بصورة منخفضة فيعني ذلك ضياع وفقد بعض الموارد الأساسية والمادية. وإذا وضع مستوى الأداء أعلى من اللازم فإنه يؤدي إلى الأخطاء، وإحباط العاملين، ومشاكل أخرى. وتحليل الحقائق كأساس لوضع المعايير يساعد على كسب قبولها. وتساهم دراسة الوقت والحركة للنشاط في وضع المعايير واقعية للإنتاج. فالفهم الواضح لطبيعة العمل شرط أساسي لوضع المعايير فمثلاً عند وضع معيار لأداء العامل على آلة معينة يجب التعرف على:

- مقدار الخبرة والتدريب الذي حصل عليه العامل.
- السرعة والدقة ومدى الاعتماد على الآلة.
- الواجبات الأخرى المطلوبة من العامل. وإذا تمكنت الإدارة من وضع المعايير الحقيقية التي يمكن الوصول إليها، فإن الشكاوي ستنخفض وترتفع الإنتاجية والروح المعنوية.

2. **اختيار عدد مقبول من المعايير:**

يوجه النقد غالباً إلى المعايير لأنها تتطلب عملاً إضافياً. فقد يشكو المديرون من أن زيادة عدد المعايير تعني مزيداً من التقارير والتفتيش والأعمال الروتينية التي تعوق مباشرتهم لبعض الوظائف الأخرى الهامة. وفي كثير من الأحوال، فإن وجود عدد كبير ومختلف من المعايير يؤدي فعلاً إلى ضياع وقت المدير وخلق نوع من المقاومة لديه.

3. **عدم فرض المعايير على الأفراد:**

لا يريد كثير من الأفراد فرض المعايير عليهم بدون أخذ رأيهم مسبقاً. فالمشاركة في وضع المعايير تعتبر أحد الوسائل الهامة التي تؤدي إلى قبول الأفراد لهذه المعايير. ومثال ذلك إشراك رجال البيع في وضع حجم المبيعات المتوقع من كل منهم (معيار الأداء).

4. توضيح المعايير للأفراد بدقة:

فمن الشائع سماع العاملين وهم يشكون من عدم معرفتهم بمستوى الأداء المتوقع منهم، أو عما إذا كان الذي يؤدونه يتطابق مع المعيار المطلوب أم لا.

ومعنى ذلك أن هذه المعايير لم توضح بدقة للعاملين فمن المفروض أن يعرف كل عامل مستوى أو معيار الأداء المطلوب منه، وإخباره بصفة دورية بمدى مطابقة أدائه للمعيار المطلوب.

5. شرح أسباب وضع المعايير:

يكون الأفراد أكثر استعداداً لقبول المعايير عندما يفهمون أسباب وضعها. فمثلاً إذا فرضت الإدارة معايير اعلى للعمل (كإنتاج 12 وحدة في الساعة بدلاً من 96 وحدة) بدون شرح أسباب هذه الزيادة، فإن ذلك سيؤدي حتما إلى عدم الرضا والمقاومة من العاملين. وبالعكس إذا تم إفهام العاملين إن هذه الزيادة ضرورية بسبب ما حققته الشركة من خسارة في الفترة السابقة مثلاً، فإن المعايير الجديدة ستكون مقبولة بصورة أكبر.

6. تحفيز الأفراد لمستوى أعلى من الأداء:

فبجانب كسب القبول من الأفراد للمعايير المطلوبة فإنه يجب تحفيز وتشجيع الأفراد على الرغبة في أداء أعلى من المستوى المطلوب.

7. تعديل المعايير عند الحاجة:

يجب تعديل معايير الأداء بالنسبة لمعظم الأنشطة بصفة دورية عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية. فمثلاً تحسين التكنولوجيا المستخدمة، وشراء آلات حديثة، وزيادة خبرة العامل تؤدي إلى رفع معدلات الأداء.

ثانياً: قياس الأداء

والخطوة الثانية من خطوات الرقابة هي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري –فمعيار الأداء الذي يتم وضعه في الخطوة الأولى يخدم أي غرض إلا إذا

قورن بالأداء الفعلي فإذا وضع معيار لتكلفة الوحدة ومقداره 10 جنيه، فهذا المعيار لا قيمة له إذا لم يتم قياس التكلفة الفعلية للوحدة بعد الإنتاج. فإذا فرضنا أن التكلفة الفعلية 12 جنيهاً، فبمقارنة التكلفة المعيارية مع التكلفة الفعلية نجد انحرافا قدره 2 جنيها وهذا بدوره يتطلب إجراء تصحيحا (الخطوة الثالثة في الرقابة) فقياس الأداء يساعد المدير على اكتشاف الانحراف إذا وجد.

ومن ناحية المثالية، يجب أن توضح المعايير لكل أنشطة المشروع. وإن كل نشاط يجب قياسه ومقارنته بالمعيار الموضوع. ومن ذلك فمن الناحية العلمية، فإنه يستحيل اقتصادياً أن نقيس أداء كل شيء في المشروع وإلا كانت تكاليف الرقابة أكبر بكثير من الفوائد التي تعود على المشروع منها. ولذلك تقتصر الأداة على اختيار نقط رقابية استراتيجية لقياس أداء الأنشطة الضرورية في المشروع ومن أمثلة الرقابة الاستراتيجية: الدخل، التكاليف، المخزون، جودة المنتج، الغياب، والأمن.

هذا ويلاحظ أن تقييم الأداء ينبغي أن يكشف عن ثلاثة أبعاد رئيسية أيضاً وهي:

- **مدى الفاعلية:**

والتي تتصرف إلى مقارنة بين النتائج المحققة والأهداف الموضوعية سلفاً، وإذا لم تكن الأهداف محددة بشكل كمي يمكن قياسه، فإن إجراء تحديد مدى الفاعلية ينصرف إلى تحري مدى انسجام النتائج المحققة مع الهدف العام للمنظمة، والدور المسند إليها، وبذلك يستند التقييم إلى أساس نوعي أو كيفي وليس كمي أو قيمي.

- **مدى الكفاءة:**

وذلك بتحليل الجانب الوظيفي في المنظمة من حيث مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة لها بمقارنة المعدلات المحققة بالمعايير الموضوعة سلفاً.

- **مدى التطور:**

وذلك من خلال تقييم مدى قدرة المنظمة على استيعاب منجزات العلم الحديث، سواء من الناحية التكنولوجية أو الإدارية، ويتم ذلك بفحص النظم والطرق

والأساليب التقنية والإدارية المطبقة داخل المنظمة، ومدى معاصرتها للتطورات والمستحدثات الجديدة، ومدى القدرة على هضم واستيعاب الجديد باستمرار.

هذا ويلاحظ أن الأداء يمكن قياسه من خلال وسائل مختلفة مثل أدوات قياس الهندسية والعينات، سجلات الأداء، الملاحظة، ومستوى القبول.

- **أدوات القياس الهندسية:**

وقد تطورت العديد من الأدوات الميكانيكية، والإلكترونية والكيمياء الهندسية لقياس عمليات تشغيل الآلة، جودة المنتج، والعمليات الإنتاجية. كما امتدت هذه الأدوات لمراقبة السلوك الإنساني مثل الدوائر التلفزيونية المغلقة وأجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

- **العينات:**

يهدف عادة أسلوب أخذ العينات إلى قياس الجودة. وفي المشروعات الكبيرة تختص إدارة أو قسم منفصل لمراقبة جودة المنتجات مثل الأدوية، الألبان ومشتقات البترول. وتؤخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى مطابقتها لمواصفات الجودة (المعيار) ومدى الانحراف إذا وجد ويراعى في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعينة. وتحديد عدد العينات، والفترات التي تمر بين كل عينة وأخرى وكيفية أخذها. فيجب أن تمثل العينة المجتمع الذي أخذت منه تمثيلاً كافياً، وكلما ذات حجم العينات كلما قل احتمال الخطأ، إلا أن زيادة حجم العينات يؤدي في نفس الوقت إلى زيادة التكاليف، ولذلك يجب على الإدارة إيجاد التوازن بينهما.

- **سجلات الأداء:**

وتحتوي عادة على البيانات الخاصة التي تم تسجيلها عن الأداء أو الإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون، أرقام المبيعات، وأوامر الشراء والبيع. وباستخدام البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية يمكن اكتشاف الانحراف بسهولة.

- **الملاحظة الشخصية:**

ويقصد بها قيام المدير أو المشرف بمراقبة العمل والأفراد للتأكد أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعة. وتنقسم الملاحظة الشخصية إلى ملاحظة غير رسمية على أساس يومي ويقوم بها مسؤولوا الإدارة المباشرة. فيعتبر من روتين العمل ملاحظة المشرف لأداء العمال وحل المشاكل الصغيرة التي تقابلهم في موقع العمل. وقد يلجأ رجال الإدارة العليا إلى أسلوب الملاحظة غير الرسمية في بعض المواقف التي تستدعي النزول إلى موقع العمل للتأكد مثلاً من مطابقة التقارير الرسمية للإدارة لما يحدث فعلاً أثناء العمل. فقد يقوم المدير العام بزيارة أحد متاجر التجزئة التابعة له لملاحظة كيفية التعامل مع المستهلكين وأسلوب عرض المنتجات وغيرها من العوامل. ويعاب على الملاحظة غير الرسمية كأسلوب لقياس الأداء أن المشرف لا يحاول التركيز على ملاحظة أداء محدد، وبالتالي قد لا يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء. فقد يكون عقل المشرف أثناء مروره على العمال مشغولاً بمشاكل أخرى تقيد من قدرته على الملاحظة.

أما **الملاحظة الرسمية** فتهدف إلى قياس أداء معين ومقارنته بالأداء المعياري. فالملاحظة الرسمية هي ملاحظة مخططة مسبقاً لتكوين وسيلة لقياس الأداء ويجب على الشخص الذي يقوم بالملاحظة تركيز كل انتباه على العامل أو النشاط محل القياس. ويستحيل بالطبع إتباع أسلوب الملاحظة الرسمية في كل وظائف المشروع، ولذلك يقتصر إتباعها في الوظائف الحرجة التي تمثل خطورة على الصحة والأمن. وتتم الملاحظة الرسمية في مواعيد محددة سلفاً أو من طريق الزيارات المفاجئة. فإذا عرف الأفراد مواعيد جدول الزيارات تبعاً فقد يؤدي ذلك إلى تحسين الإداء بصورة أفضل قبل الزيارة وخلالها فقط مما يجعل القياس غير صحيح إلى حد ما. أما الزيارات المفاجئة فإنها تعطي مؤشراً طبيعياً عن مستوى الأداء.

- **مستوى الرضا**

تأتي الكثير من المعلومات المفيدة لقياس الأداء من تعليقات العاملين والمستهلكين وغيرهم الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً المدح الذي يوجهه المستهلك لرجل البيع يعتبر مؤشراً للأداء الجيد للآخر، والشكوى من رجل البيع تفيد العكس. وإذا كانت شكوى العاملين مركزه على أن ظروف العمل غير آمنة، أو أن هناك تفرقة في المعادلة من المشرفين، أو أن بعض العاملين لا يؤدون نصيبهم من العمل فمعنى ذلك أن بعض معايير الأداء لم يتم تطبيقها كما يجب. وإذا كثرت شكوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج، فيعني ذلك أن جودة المنتج أقل من المستوى أو المعيار المطلوب. ولذلك يجب على الإدارة الاهتمام بالشكاوي باعتبارها أعراضا تخفي بعض أشكال الأداء غير المرغوب فيه لأنه أقل من الأداء المعياري. وقد تلجأ الإدارة إلى بعض الأساليب الرسمية في تجميع الأداء حول مستوى الرضا السائد بين الأفراد أو العملاء وغيرهم. ويتفقد البعض استقصاء الاتجاهات أو الأداء على أساس عدم كفاءة بعض الأفراد الموجه إليهم الاستقصاء أو بسبب تحيزهم الشخصي في الإجابة.

وبصفة عامة فإن أساليب قياس الأداء يمكن أن تكون فعالة إذا روعيت العوامل التالية:

- **التكاليف:**

فقياس الأداء بالنسبة لبعض الأنشطة قد تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة منه. ومثال ذلك التقارير المطلوبة من الأفراد عن الأداء، ولا يقرؤها أو يستخدمها أحد، أو شراء آلة حديثة غالية الثمن لقياس أداء واكتشاف انحراف أنشطة غير هامة.

- **الوقت:**

فالتأخير في قياس الأداء يؤدي إلى التأخير في اكتشاف الانحرافات وتصحيحها. فمثلاً إذا كان هناك كمية من المنتجات لم يتم بيعها كما هو مخطط لها كلما أدرك

المسؤول بوجود المشكلة مبكراً أو كلما أمكن تدارك الوقت بسرعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

- **الدقة:**

فعدم الدقة في قياس الأداء يؤدي إلى أخطاء في الإجراءات التصحيحية. وعادة فأداء بعض الأنشطة يمكن قياسه بدقة عن طريق الآلات وغيرها من الأدوات. ولكن عندما يقتصر قياس الأداء على الملاحظة فقط ينتج عنه بعض الأخطاء إذا لم تستخدم العناية الزائدة.

- **التنظيم:**

بقدر الإمكان فإن المعلومات لقياس الأداء يجب تجميعها وتوزيعها بصورة منظمة. ومن المفروض أن المعلومات لا تطلب أكثر من مرة من الفرد المختص. وقد ساعد استخدام المشروعات للحاسب الإلكتروني، في الحصول على المعلومات المطلوبة بكمية كبيرة وتحليلها وتوصيلها من خلال تصميم نظام جيد للمعلومات الإدارية.

ثالثاً: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وهي الخطوات الثالثة من خطوات الرقابة بعد وضع معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المعياري. فإذا تبين من المقارنة وجود انحراف ما فيجب تحليله واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ويلاحظ أن جزءاً كبيراً من وظيفة المدير تقوم على محاولته تصحيح ما يظهر من أخطاء في العمل.

وقد يتكلف تصحيح الأخطاء اتخاذ إجراءات بسيطة مثل ضبط آلة أو إعطاء تعليمات للعاملين عن كيفية أداء العمل بطريقة صحيحة. وقد يتضمن تصحيح الانحرافات اتخاذ إجراءات في غاية التعقيد مثل محاولة تحويل المشروع الخاسر إلى مشروع يحقق أرباحاً، أو محاولة ضغط التكاليف في فترات التضخم. وتأخذ هذه الإجراءات عادة فترات طويلة قد تمتد على عدة سنوات. وقد يكون تصحيح المشكلة

أكثر صعوبة من اكتشافها. فمن السهل اكتشاف أن رقم المبيعات الفعلي أقل من التقديري (المعياري)، أو أن التكاليف تزيد عن ما هو مقرر في الميزانية، ولكن تصحيح هذه النحرافات غالباً ما يكون في غاية الصعوبة.

ومن المفروض أن الخطط تتضمن الإجراءات التصحيحية. فالقاعدة وهي أبسط أنواع الخطط يمكن أن تكتب لتشمل الإجراء التصحيح في حالة الانحراف عن القاعدة. فقد تضع الإدارة قاعدة تقرر أن يجب تفتيش الحقائب التي يحملها العاملون قبل مغادرة المصنع. وسوف يترتب على عدم السماح بالتفتيش مصادرة الحقيبة لتفتيشها وإنهاء خدمة العامل. وهذه القاعدة تتضمن إجراء تصحيحياً في حالة مخالفة القاعدة وهو المصادرة وفصل العامل. والسياسات-وهي شكل آخر من الخطط- قد تتضمن أيضاً إجراءات تصحيحية فمثلاً قد تقرر السياسة الآتي "عندما يتجاوز العميل تسعين يوماً في سداد مديونياته، ولا يسمح له بأي ائتمان إضافي حتى يتم مراجعة ملفه". وفي هذه الحالة فإن جزءاً من الأجزاء التصحيحي مكتوب في السياسة "عدم السماح بائتمان إضافي وجزء آخر يترك لتقدير الإدارة" مراجعة الملف وبالرغم من ملاءمة وبساطة كتابة الإجراءات التصحيحة أثناء إعداد الخطط فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية أثناء إعداد الخطط، فإنها يجب أن لا توضع بطريقة تحكمية بحيث يراعى دائماً دراسة الخبرة السابقة، والنتائج المحتملة لها. وغالباً ما تكتب الإجراءات التصحيحية في صلب الخطط بالنسبة للمواقف الروتينية المتوقع حدوثها مثل الغياب، تعطل الآلة، والأداء غير المرضي للعامل. وأحياناً تفصل الإجراءات التصحيحية في الخطط لمواجهة حالات الطوارئ، حتى ولو كان احتمال حدوثها ضئيلاً مثل إجراءات الأمن الواجب اتباعها عند حدوث حريق.

ومعظم الإجراءات التصحيحية المكتوبة مسبقاً تتخذ بمعرفة المستويات الأدنى للإدارة. أما المستويات الأعلى فتستخدم التقدير عند اتخاذ الإجراء التصحيحي. والتقدير يعني أن هناك بدائل متاحة أمام المدير يجب وضعها في الاعتبار قبل اتخاذ الإجراء المناسب. فمثلاً قد تنخفض الإيرادات أقل من المستوى المطلوب أو تزيد تكاليف الإنتاج عن المعيار المطلوب. وعادة لا يوجد في ظل هذه الحالات إجراءات واضحة أو محددة سلفا يمكن للمدير اتخاذها لحل المشكلة فيجب على المدير الاعتماد

على الخبرة، والملاحظة، وأراء الآخرين، والشعور بالموقف لتطوير الإجراء التصحيح بالمناسب. وتسمح عملية التقدير للمدير بدرجة كافية من المرونة وحرية العمل قد تشعره بتحدي العمل، ولكن تتضمن أيضاً درجة أكبر من المخاطرة. ويتضمن الجدول التالي أمثلة مبسطة من الإجراءات التصحيحية المحتملة في حالة اكتشاف انحراف ما نتيجة للمقارنة بين المعياري والأداء الفعلي.

أمثلة للإجراءات التصحيحية

المعيار	قياس الأداء الفعلي	أمثلة للإجراءات التصحيحية المحتملة
تحقيق ربح صافي قدره 15٪ على المبيعات في السنة المالية	عدم تحقيق أي ربح	• استبدال المديرين المسؤولين. • تعديل في خطوط الإنتاج. • إعادة تسعير المنتجات.
يجب أن ينتج العامل ثمانية وحدات في اليوم	أنتج أحد العمال ست وحدات فقط في اليوم	• إعطاء العامل المزيد من التدريب. • تخفيض المعيار المطلوب. • إنهاء خدمة العامل. • نقله إلى وظيفة أخرى. • تغيير الآلة التي يعمل عليها.
يجب أن لا يزيد مستوى المخزون عن 100 وحدة في نهاية الشهر	وصول المستوى المخزون إلى عدد 190 وحدة.	• عمل تخفيضات خاصة لتحريك الوحدات الفائضة. • إرشاد المدير لكيفية تجنب المشكلة في المستقبل. • تخفيض الأسعار. • زيادة الترويج. • نقل المدير.
يجب إكمال 60٪ من المشروع في خلال تسعين يوما	تم إكمال 46٪ من المشروع فقط بعد تسعين يوماً	• تشغيل العمال وقتاً إضافياً. • إذا كانت المشكلة مع الموردين يتم مناقشة المشكلة معهم. • إذا كانت المشكلة في علاقات العمل يبحث عن حل لها. • إعادة النظر في المعيار الموضوع أصلاً. • تعيين مدير جديد للمشروع.

وهنا يجب التنبه على أنه بدون الإجراء التصحيحي تصبح وظيفة الرقابة غير كاملة. فليس هناك فائدة من وضع المعايير وقياس الأداء إذا لم يتخذ الإجراء التصحيحي لمعالجة الانحراف الناتج من عدم مطابقة الأداء الفعلي للمعايير الموضوعة سلفاً، كما يجب على المدير قبل اتخاذ الإجراء التصحيحي أن يتعامل مع المشكلة الحقيقية وليس مع المشكلة الظاهرة. فقد يكتشف مدير التسويق انخفاضاً في رقم المبيعات الفعلية عن المبيعات المقدرة في الخطة. وقد يستنتج المدير أن السبب في انخفاض المبيعات يرجع إلى وجود المنتجات المنافسة في السوق (المشكلة الظاهرة). ولكن بمزيد من البحث والتحليل قد يكتشف أن المشكلة الحقيقية هي في سوء منافذ التوزيع، عدم فاعلة وسائل الترويج، أو التسعير غير المناسب للمنتجات. ويظهر الجدول التالي بعض الأمثلة للمشاكل الظاهرة والمشاكل الحقيقية. والمفروض أن الإجراء التصحيحي يتخذ لمواجهة المشكلة الحقيقية.

التحليل المتعمق للكشف عن المشكلة الحقيقية

موقف المشكلة	التحليل الظاهري للمشكلة	التحليل المتعمق للمشكلة
انخفاض الإنتاج عن المعدل المطلوب	كل العمال	وجود نسبة عالية من الرطوبة تسبب الإجهاد السريع للعمال.
عدم ممارسة المدير لعمله بكفاءة	عدم صلاحية المدير لهذا النوع من العمل	لم يفرض المدير السلطة الكافية لممارسة عمله بكفاءة.
خلق اتحاد العمال مشاكل للإدارة	عدم تعاون قادة الإتحاد مع المديرين	لا يسعى المديرون إلى خلق مناخ العمل المناسب.

ومن الأخطاء الشائعة في الإدارة، عدم قيام المدير باتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب بعد اكتشافه وجود انحراف ما. فأداء العامل أقل من المستوى المطلوب منذ فترة، ولكن لا شيء يتخذ لتصحيح الوضع. والآلة قديمة وغير مستعملة ومتروكة في المخزون منذ سنوات وتأخذ حيزاً وتتكلف تأمينياً، ولكن لا يبذل أي جهد للتخلص منها. وقد يكون أمام المدير العديد من بدائل الحلول ولكنه يجد صعوبة في

اختيار أحدهم. ويترك المشكلة على أمل أن تحل بمرور الوقت. فالعامل ذو الأداء المنخفض قد يترك العمل أو يحال إلى المعاش أو يتوفى. أو أن احتمال التحسن في الأحوال الاقتصادية سوف يؤدي إلى زيادة المبيعات في المستقبل. وقد تقف العلاقات الإنسانية عقبة في سبيل اتخاذ الإجراء التصحيحي في الوقت المناسب. فقد يتضح من فحص المشكلة أن الحل الوحيد هو إنهاء خدمة العامل، ومع ذلك يجد المدير صعوبة كبيرة في اتخاذ مثل هذا الإجراء.

وقد يرجع السبب في عدم اتخاذ الإجراء التصحيحي هو عدم توافر الموارد.(1) ولكن لا يجب أن يمنع هذا القيد المديرين من بذل الجهد وإيجاد الحلول في ضوء الموارد المتاحة بقدر الإمكان. ويوجد أيضاً العديد من القيود التي يجب على المدير التفاعل معها عند محاولته اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثل القيود المفروضة عليه من العملاء، المنافسين، المجتمع، اتحاد العمال، سياسات المشروع وإجراءاته وقواعده، النقود، والأفراد.

إجراءات عامة للرقابة المالية

1- الإطلاع على سجل اجتماعات مجلس الإدارة أو الهيئة الاستشارية والتأكد من انتظامها وأخذ ملاحظات بالقرارات الهامة والعقود.
2- دراسة البريد السري والإطلاع على القضايا الحقيقية.
3- الإطلاع على:
أ) سجل الرهونات والإلتزامات.
ب) الاتفاقات.
ج) محاضر اللجان الإدارية الأخرى.
4- طلب كافة تقارير التدقيق الداخلي وفحصها.
5- الإطلاع على كافة العقود التي أجرتها المنشأة والتأكد من صحتها من الناحية القانونية وتوافر الصلاحيات للتعاقد.

(1) N. Wiener, Cybernetics: Communication in the Animal and Machine, In H, Knoonz, op.cit., p 643.

6- طلب تحاليل الأصول والخصوم والاعتماد على تقارير الحاسبية بالنسبة للإيرادات والمصروفات.
7- الحصول على ميزان مراجعة الأستاذ العام نهائي ومصدق.
8- طلب شهادة تأييد شاملة حسب النموذج المطلوب.
9- الإطلاع على كافة السجلات التنظيمية التي تعدها الحسابات لأغراضها.
10- تدقيق حساب المشغولات الداخلية تدقيقاً حسابياً ومستندياً.
11- التحقق من أحكام الرقابة الداخلية على عناصر النفقات والإيرادات وكذلك عناصر الإيرادات العرضية وغير العادية والتحقيق من جدية الإنفاق.
12- التحقق من الاستمرار بإتباع الأسس والمبادئ الحاسبية المقررة.
13- التحقق من الفصل بين النفقات والأعباء العادية المرتبطة بالنشاط التجاري العادي وبين النفقات العرضية والتي تخص سنوات سابقة.
14- مقابلة الملاك المصدق للموظفين والعمال ومقارنة بآخر قائمة راتب.
15- التأكد على مقارنة مصروفات القرطاسية والأدوية وقوائم جرد بضاعة تامة الصنع للسنة الحالية مع ستين سابقتين.
16- تدقيق معادلة الإنتاج بالاعتماد على قوائم جرد البضاعة التامة الصنع للسنة الماضية والسنة الحالية، مبيعات السنة الحالية، كشوفات الإنتاج بالكميات فقط.
17- تدقيق الإجازات الاعتيادية للعمال والموظفين بالاعتماد على تقارير الحاسبة والسجلات الموجودة في الإدارة.
18- التحليل المالي للبيانات الختامية كما إنه من الممكن تحليل كل الأمور التي ترد في استثمار قيد المنسب عن طريق تقرير أعده الحاسبة.
19- ملاحظة عدم وجود ضرورة للتأمين ضد السرقة على كافة أنواع الأصول الثابتة وخاصة تلك الأصول غير القابلة للنقل بحكم حجمها ووزنها.
20- ملاحظة ضرورة وضع ضوابط لاستئجار الدور الخاصة من قبل المنشآت لإسكان منتسبيها في المشاريع الجديدة.

21- القيام بدراسة أنظمة المعلومات الأخرى كالإحصاء والدراسات فأي المنشأة وفحصها وتقييمها وتقديم المقترحات الواضحة لتطويرهما ومدى الاستفادة منها في السيطرة والتخطيط.

22- ذكر نقاط الضعف بالحصانة الأمنية للمنشأة الصناعية والاقتصادية.

23- متابعة الطلبيات المستوردة بطريقة الجو والإجراءات المتخذة بشأن إخراجها والتحري عن أسباب طلبها بهذا لاطريق.

24- طلب الملف الخاص بالإجراءات التحقيق التي قامت بها المنشأة كحالات الاختلاس أو النقص أو التلاعب وملاحظة مدى التزام المنشأة بقانون النظام المحاسبي الموحد.

25- ملاحظة قيام خريجي الكليات من ذوي والاختصاص بأعمال تتلاءم مع تحصيلهم العملي.

26- الإشارة إلى أية إجراءات غير سليمة في استغلال الموارد الاقتصادية في المنشأة تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو تلف المواد أو عطل لوسائل الإنتاج، دراسة أسبابها ونعرضها على المسؤولين في المنشأة للتوصل إلى اقتراحات علمية لمعالجتها مع دراسة التقارير التي تعد من قبل المنشأة بهذا الخصوص ومدى متابعتها وتنفيذها.

27- إجراء دراسة دقيقة للدوافع والمبررات التي تستند عليها المنشأة في فتح الفروع الجديدة ودراسة إمكانية الاعتماد على الوكلاء أو فروع المنشآت الأخرى كأسلوب ومدى متابعتها وتنفيذها.

28- دراسة قيام حالات المنشأة باستيراد المكائن والأجهزة والمعدات دون تهيئة أماكن نصبها مما يؤدي إلى بقائها دون الاستفادة منها.

29- اسباب إبقاء بعض الشعب أو المديريات أو المنشآت التي أنشئت على ضوء أوضاع قانونية ألزمت الحاجة لبقائها.

30- يراعى ضرورة تقييم مدى استغلال المنشأة التي تمتلك الحسابات الإلكترونية لطاقات تلك الحسابات وفيما إذا تم وضع برنامج زمني لبرمجة الأعمال التي

يمكن تنفيذها بواسطة الحاسبة ومدى الإلتزام به من جهة وفيما إذا ما زالت بعض الأعمال اليدوية تمارس إلى جانب البعض الآخر الذي جرى مكنته من جهة أخرى.

31- الاستفادة من دراسة الجدوى الاقتصادية إن وجدت وذلك للوقوف على نسب التلف وغيرها من المؤشرات التي تساعد على تقييم الأداء من خلال مقارنة تلك المؤشرات مع ما هو مخطط أو منتج وبالتالي تشخيص أسباب القصور في أي من التخطيط، الإنتاج، الدراسة الأولية.

32- ملاحظة مدى جدية أعداد الميزانيات التقديرية والإطلاع على النماذج الواردة في النظام الحاسبي الموحد.

33- تقسيم دور المؤسسات في إسداء التوجيهات وتقديم المساعدات للمنشآت التابعة لها بما يضمن تطويرها وتقدمها وكذلك مدى قيام المؤسسات بدورها الفعال لمراقبة تحقيق الإنتاج وزيادة كفاءة العاملين في المنشآت التابعة لها.

34- الوقوف على تولي اللجان النهوض بالمهام المطلوبة منها وفق برامج زمنية وملاحظة عدم تشكيل اللجان بقصد التسويق والتهرب من المسؤولية.

35- دراسة نظام متابعة الكتب الواردة للمنشأة وكيفية الإجابة عنها أو اتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها لغرض الوقوف على أسلوب عمل جيد في هذا المجال.

36- تقييم أداء الموظفين ومدى قيامهم بأعمال اليومية وتأخير تقديم المعلومات أو أية سلبيات أخرى والإشارة إلى زيادة الموظفين بإنجازها ودراسة مدى التغيير في كادر الحسابات عند استعمال الحاسبة الإلكترونية لأول مرة.

37- الإشارة إلى ضعف أجهزة الرقابة الداخلية من الناحية الإدارية والفنية أو اقتصاد أعمالها على تدقيق تسجيل صحة التسجيل في السجلات دون التطرف إلى فحص كفاءة أداء الدوائر أو فحص سلامة القرارات الإدارية التي يترتب عليها إنفاق مالي.

متطلبات الرقابة الفعالة[1]

1- يجب أن تعكس الرقابة الخطط والمراكز: فكل خطة لها مواصفاتها وخصائصها. ويحتاج المدير إلى معرفة المعلومات المتعلقة بتفاصيل هذه الخطط حتى يمكن مراقبتها بالأسلوب المناسب. وكذلك فإن أسلوب الرقابة يجب أن يتناسب مع المراكز الوظيفية فأسلوب الرقابة بالنسبة لنائب مدير الإنتاج لن يكون مناسباً لملاحظة العمال. ورقابة إدارة المبيعات تختلف عن رقابة إدارة التمويل أو إدارة المشتريات. فبعض وسائل الرقابة مثل الميزانية، معايير التكلفة، الوقت، والنسب المالية قد يكون لها تطبيق عام في مختلف المواقف. ومع ذلك يجب ملاحظة عدم افتراض أن أيا من هذه الأساليب يمكن تطبيقها بالكامل في أي من هذه المواقف.

2- يجب أن تعكس الرقابة الشخصية كل مدير ومسؤوليته: فيجب أن يتناسب أسلوب الرقابة مع شخصيات كل مدير على حدة. فالمفروض أن نظام الرقابة والمعلومات يهدف إلى مساعدة المدير في تنفيذ وظائف الرقابة. فإذا كانت معلومات الرقابة من ذلك النوع الذي لا يستطيع المدير تفهمه، فإنها تكون غير مفيدة. فمثلاً بعض الأفراد مثل المحاسبين والاختصاصيين يفضلون أن تظهر معلوماتهم في صورة جداول معقدة للبيانات أو أشكال متعددة من النتائج المطبوعة للحاسب الإلكتروني والبعض الآخر يفضل المعلومات في شكل خرائط ورسوم بيانية أو في صورة معادلات رياضية، ومن المهم أن تعد المعلومات بالصورة التي يفهمها المدير حتى يستطيع استيعابها.

3- يجب أن تظهر الرقابة الاستثناءات والنقاط الحرجة فالتركيز على الاستثناءات والانحرافات عن المعايير، تسمح للمديرين بتتبع وكشف الأشياء التي يجب أن يواجهوا جهودهم إليها. فبعض الانحرافات عن المعايير قد تبدو قليلة الأهمية ولكن لها تأثير أكبر من الاستثناءات الكبيرة. فمثلاً

---

(1) د. سمير أحمد عسكر، مرجع سبق ذكره، ص 417-418.

عند تركيز المدير على معالجة الانحراف الناتج من زيادة تكاليف العمالة عن المعدل المطلوب بـ 5٪ أكثر من اهتمام بزيادة تكاليف العمالة الطوابع البريدية بـ 20٪ ومبدأ الرقابة بالاستثناء يتطلب بالضرورة من المدير التركيز على النقاط الحرجة في تقييم الأداء.

4- يجب أن تكون الرقابة موضوعية: فعندما تكون الرقابة شخصية فإن شخصية المدير أو المرؤوس سوف تؤثر على تقييم الأداء بصورة غير مرغوب فيها. ولذلك فإن الرقابة الفعالة تتطلب الموضوعية والدقة والمعيار الموضوعي. والمعيار الموضوعي قد يكون في صورة كمية أو نوعية وفي كلتا الحالتين يجب أن يحدد بدقة.

5- يجب أن تكون الرقابة مرنة: يجب أن يتضمن نظام الرقابة عناصر المرونة التي تسمح بالمحافظة على تشغيل العمليات بالرغم من حدوث بعض الانحرافات الناتجة من الفشل في توقع التغيرات المستقبلية.

6- يجب أن تكون الرقابة اقتصاديةك أي أن الرقابة يجب أن تستحق تكاليفها، أو أن الفائدة التي تعود منها أكثر من تكاليفها. ومن الناحية العملية يجد المدير صعوبة في تحديد نظام الرقابة الأمثل وما هي تكاليفه. فائدة الرقابة تختلف حسب أهمية النشاط وحجم العمليات، والمصروفات التي قد يتحملها المشروع في حالة غياب الرقابة، والمساهمة التي يستطيع نظام الرقابة تقديمها.

7- يجب أن تؤدي الرقابة إلى تصحيح الانحرافات: فالنظام الرقابي الملائم هو الذي يكشف عن الإنحراف والمسؤول عنه، وتأكيد أن بعد الإجراءات التصحيحية سوف تتخذ.

متطلبات إعداد الحسابات الختامية

الخطوات التي يجب على المحاسب القيام بها ليصبح في وضع يستطيع معه إعداد الحسابات الختامية في منشأته، ولما كانت هذه الحسابات بحاجة إلى مراجعة مراقب الحسابات الذي يمارس أعماله وفقا لأعراف وقواعد مهنة مراقب الحسابات بوجه عام، وينص النصوص القانونية الداخلية، وحيث أن يستهدف من نشاطه في هذا

المجال التحقق من صحة النتائج التي توصل إليها المحاسب، وسلامة وصحة المبادئ والأسس التي استخدمها وملائمة الأسلوب الذي تم عرض تلك البيانات بموجبه، فكان برنامجه يتضمن البحث عن الأدلة التي تساعده على التوصل إلى تلك القناعات (سلامة عرض الوضع المالي وصحة نتائج الأعمال) ولمراقب الحسابات أساليبه الخاصة في جمع تلك الأدلة التي يقع الجزء الكثير منها داخل المنشأة وضمن حساباتها ومستنداتها ويقع الآخر خارجها ولدى من لهم علاقة بأعمالها. ولقد مرت مهنة مراقبة الحسابات بدورين كان الأول فيها خلال سيادة النشاط الخاص على النظام الاقتصادي وكذا سيادة مكاتب التدقيق الخاصة على نشاط مهنة مراقبة الحسابات ولعدة أسباب لسنا هنا بصدد تفصيلها إلا أنه من المؤكد أن عدم وجود محاسبين على درجة من الكفاءة اضطر مراقب الحسابات إلى القيام بإبراز ما كان يجب أن يقوم به المحاسب وهو إعداد الحسابات الختامية، وقد ساهم هذا التصرف الذي استقر عرفا في العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات في تخلف المهنة بنوعيها المحاسبة ومراقبتها ثم كانت المرحلة الثانية التي بدأت الجهود الهادفة إلى تصحيح العلاقة بين المحاسب ومراقب الحسابات رغم أن هذا الأمر لم يكن من السهل الإقدام عليه مرة واحدة للأسباب التي ذكرت آنفاً واتخذت مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تستهدف إعادة الأمور إلى نصابها واعتبار مهمة إعداد الحسابات الختامية مهمة رئيسة للمحاسب.

وبناء عليه فإن المحاسب الذي يعد حساباته الختامية بنفسه سيكون عليه تقديمها إلى مراقب الحسابات لتدقيقها، وحيث أن لمراقب الحسابات متطلبات أخرى تساعده على إنجاز مهمته، ويعتبر توفيرها تسهيلاً كبيراً لأعماله ويساعده في تركيز انتباهه على الأمور المهمة، ويوفر للمنشأة فرصة الاستفادة من ملاحظاته الانتقادية الرقابة الداخلية وما يكتشفه من أمور أخرى تساعد على تجاوز الأخطاء والتوجيه نحو المستقبل بصيغ أفضل إلا أن توفير تلك المتطلبات يعتبر من الأمور التي توجبها القوانين والأنظمة والتعليمات ولتسهيل مهمة المراجع ندرج أدناه أهم المتطلبات التي يجب على المحاسب تهيئتها إلى مراقب الحسابات:

1- **مجموعة القوائم المالية** وفقا لما ورد في النظام المحاسبي الموحد بالنسبة لمحاسبي القطاع العام ووفق الصيغة المتفق عليها مع مراقب الحسابات بالنسبة لمحاسبي القطاع الخاص.

2- **المخزين:**

أ) قوائم الجرد لخزين آخر المدة متضمنة خزين بضائع الإنتاج التام وتحت الصنع والمواد الأولية والأدوات الاحتياطية والبضائع لفرص البيع والتأييد بإجراء التسويات القيدية اللازمة لحسابات البضاعة.

ب) جدول بفروقات الجرد المكتشفة وكيفية تسويتها.

ج) جدول بمخازن المنشأة القائمة بتاريخ 12/31 من السنة ومواقع تواجدها.

د) التأييد لمراقب الحسابات بأن الفروقات المخزونية استخرجت وثبتت بالسجلات بعد إجراء المطابقات الأصولية بين أرصدة السجلات للحسابات المخزونية وأرصدة بطاقات مسؤولي الحيازة المخزونية.

ه) التأييد لمراقب الحسابات بأن الجرد وتقويم الخزين تم وفقاً لنفس الأسس لكافة المخازن ووفقاً للطريقة المعتمدة في السنة السابقة أو الطريقة التي أقرها النظام المحاسبي الموحد بالنسبة لمنشآت القطاع العام.

و) تزويد مراقب الحسابات بكشف البضاعة بطيئة الحركة وفقاً لمفهوم المنشأة أو للمدد التي تقررها تعليمات مركزية بالنسبة لمنشآت القطاع العام مع خلاصة الإجراءات المتخذة لمعالجة أوضاعها.

ز) كشف بالبضائع المشطوبة خلال السنة وأسلوب معالجتها من كافة النواحي.

ح) نسخة من تقارير لجان الجرد المستمر والنهائي للسنة موضع التدقيق في إضبارة مستقلة.

3- **الاعتمادات المستندية:**

أ) جدول الاعتمادات المستندية التي خلصت مستنداتها خلال السنة إلا أن بضائعها لن تستلم فعلاً خلال نفس السنة.

ب) جدول بالتعهدات الجمركية الموقوفة وأسباب عدم تصفيتها.

ج) تحليل بحساب تخصيص مصاريف الشراء والاستيراد (إن وجد) وعلى أساس سنة التخصص وبيان أسباب عدم تسوية تلك التخصصات.

د) تزويد مراقب الحسابات بالتأييدات التالية:

1. أن كافة الاعتمادات التي وصلت بضائعها قد تم غلقها وبعكسه تذكر الأسباب التي حاولت دون ذلك.
2. أن الفروقات المخزنية (بالزيادة) قد تم تحديد علاقتها بالاعتمادات التي وصلت بضاعتها ولم تغلق بعد، وذلك بتحديد الكميات المستلمة عن تلك الاعتمادات وتنزيلها من قوائم الجرد التي يفترض أن تكون قد أشارت بما يؤيد ذلك.
3. إن كاتفة الرسوم الجمركية والمصاريف الأخرى المترتبة على الاعتمادات قد دفعت أو بيان أسباب عدم دفع بعضها.
4. جدول يتبعه الاعتمادات مقارناً بتأييد المصرف لتلك التبعية ومؤشر عليه أسباب وجود الفروقات.

4- الذمم والأرصدة المدينة والدائنة:

أ) تقديم تأييدات بأرصدة الذمم المدينة والدائنة بالتعاون مع مراقب الحسابات.

ب) تهيئة نسخ من بعد مطابقة الحسابات الجارية بين منشأتك والمنشآت الأخرى المرتبطة بمركز إدارة واحدة (المؤسسة مثلاً) وتأييدات من تلك المنشآت بصحة أرصدة حساباتها الجارية وتقديمها لمراقب الحسابات.

ج) تحليلات لأهم الحسابات الوسيطة التي ترتب علاقة مالية بين المنشأة ومنتسبيها كالرواتب والأجور المعادلة والرواتب والأجور المستحقة والسلف بكافة أنواعها إضافة إلى الموازين الفرعية ذات العلاقة بتلك الحسابات.

5- النقدية بالصندوق ولدى المصارف:

أ) تهيئة النسخ اللازمة لمراقب الحسابات من محاضر جرد الصناديق والسلف غير المسددة بتاريخ 12/31 من السنة موقعة حسب الأصول بعد أن تكون قد لاحظت مطابقة نتائج الجرد مع السجلات.

ب) مطابقة الحسابات الجارية مع المصاريف مع تأييدات بأرصدتها من المصاريف المختصة بعد أن تكون قد تأكدت من عدم وجود موقوفات كبيرة أو اتخذت ما يلزم لتسويتها في العام المقبل تجنباً للملاحظات المرتبة للمسؤولية التي قد يثيرها مراقب الحسابات بهذا الشأن.

ج) تحليل لحسابات الشيكات المرفوضة والإجراءات المتخذة لتحصيلها.

د) تحليل لحساب الشيكات قيد التحصيل مع تحديد الزمن الذي مر عليها أو مراحل الإجراءات المتخذة لتحصيلها.

ه) تحليل لحساب الفروقات النقدية الموقوفة وبيان أسباب موقوفية المبالغ شرح للإجراءات المتخذة بشأنها.

6- **الموجودات الثابتة:**

أ) تقديم نسخ من قوائم جرد الموجودات الثابتة في نهاية الفترة أو لآخر عملية جرد ومطابقتها مع السجلات.

ب) كشف بفروقات جرد الموجودات الثابتة وبيان كيفية تسويتها.

ج) جدول بالآلات والمعدات ووسائط النقل العاطلة والمستهلكة والإجراءات المتخذة بشأنها.

د) كشف بالموجودات المصنعة داخل المنشأة وكلفتها.

ه) جدول بالموجودات الثابتة المستخدمة في غير الأغراض المخصصة لها والمهارة مع بيان الجهات التي تستخدمها.

و) التأييدات لمراقب الحسابات بما يلي:

- تطبيق تعليمات ونسب الإندثارات المقررة.
- إن الإضافات التي تمت على الموجودات الثابتة خلال السنة قد أدخلت بالسجلات التحليلية لتلك الموجودات.

7- **الطاقات والخطط واستغلال الموارد:**

هيئ لمراقب الحسابات ما يلي بهذا الصدد:

1. نسخاً من التقارير السنوية للخزين والسيطرة على نوعية الإنتاج.

2. جدولاً بكميات ومبالغ التالف والضياع مع بيان النسب الاعتيادية المسموح بها واحتساب نسب التلف غير الاعتيادية.
3. جدولاً بالمعدلات المعيارية أو التركيبية للإنتاج واستخدام المواد الأولية.
4. جدولاً بمدد التوقفات لأغراض الصيانة الاعتيادية وغير الاعتيادية وتواريخ إجرائها.
5. جدولاً بالمعامل والخطوط المتوقفة عن الإنتاج وتواريخ ولأسباب ذلك.
6. جدولاً مقارناً بين المخطط والتحقق لكافة مستويات الإنتاج.

8- حسابات الخطة (أو المشاريع):

1. جدول بمراحل إنجاز مشاريع المنشأة وفقاً للصيغة التي يتفق عليها مع مراقب الحسابات.
2. تأييد برصيد حساب المصرف الخاص بالخطة مع كشف مطابقة هذا الحساب.
3. تأييد وزار ةالمالية برصيد حسابها.
4. كشف جرد النقد الخاص بالخطة (صندوق الخطة).
5. تحليل الحسابات الشخصية الدائنة أو المدينة (السلف والأمانات).
6. التأييد بتدوير أرصدة حسابات الخطة على سجل التوحيد مع الإشارة إلى قيام أجهزة التدقيق التابعة إلى وزارة المالية بمراجعة حسابات الخطة أو عدمه.
7. جدول بتواريخ آخر ذرعات تم بكل مشروع أو مقاولة.
8. جدول بالمشاريع المنجزة أو المسلمة وتاريخ تسليمها.

9- التخطيط المالي ونتائج تنفيذه:

1. إعداد جدول مقارنة بين الاعتمادات المخصصة والمنفذة الفعلي لأبواب الصرف وتحديد الانحرافات بين المخطط والمنفذ مع الإشارة إلى أسبابها والموافقات التي غطتها.
2. جدول مقارنة بين الإيرادات المخططة والإيرادات الفعلية وأسباب الانحراف.

3. بيان المعوقات التي أثارها عدم تنفيذ الخطط المالية والإجراءات التي اتخذت لمواجهة ذلك.

10- أمور أخرى:

1. ميزان مراجعة الأستاذ العام مطابق بعد إجراء كافة التسويات المتعلقة بالمستحقات والمقدمات مع الإشارة إلى أنه كان الأساس في إعداد الحسابات الختامية.
2. جدول بالدعاوي على المنشأة ومبالغها والأخرى المقامة من قبلها على الغير ومبالغة احتمالات حسمها.
3. التأييد باتخاذ الخطوات التي تكفل سلامة إجراءات القطع كدراسة نسب مجمل الربح والبحث عن أسباب الاختلافات الكبيرة والمقارنة مع السنوات السابقة.
4. تقديم تقرير الإدارة بعد العمل على إعداده بمستوى جيد وفقاً لما تتطلبه القوانين المرعية.

تلك باختصار أهم المتطلبات التي يحتاج إليها مراقب الحسابات لإنجاز مهمته بسهولة ويبدو من خلال دراستها أن قسماً منها لا يقع على عاتق المحاسب وإنما على عاتق الأقسام الأخرى، و هو ما يؤكد أن إعداد الحسابات الختامية يعتبر عملاً رئيسياً يشارك فيه كافة أقسام وأنشطة المنشأة وبالتالي يفرض على الأقسام غير المالية القيام ببعض الأعمال وتقديم بعض المعلومات التي تساعد على إنجازها وأن ما تم ذكره آنفاً يضع على المحاسب (المدير المالي) مهمة متابعة الأقسام غير المالية ومطالبتها بإنجاز الأعمال التي يقتضيها إنجاز الحسابات الختامية وتوفير البيانات والمعلومات التي تطلبها أجهزة الرقابة بما فيها مراقب الحسابات لإنجاز أعمالها في الأوقات المناسبة بحيث لا يشكل عدم توفير البيانات التي تقع خارج الإدارة المالية سبباً في تأخير إنجاز الحسابات الختامية أو على الأقل يكون بالإمكان تحديد المسؤولية التقصيرية لكل جهة ساهمت في هذا التأخير ويبقى على الإدارة المالية القيام بدور الوسيط في تجميع تلك البيانات

والتأكد من سلامتها ودقتها ومطابقتها لما هو مطلوب ثم تقديمها إلى مراقب الحسابات مع الحسابات الختامية ومع البيانات التي وفرتها في هذا الغرض.

أنواع الرقابة

يمكن تقسيم الرقابة إلى أنواع متعددة وفقاً للمعيار أو الزاوية التي ينتظر منها. وليس معنى هذا أن لكل نوع من هذه الرقابة أصولاً علمية تختلف في المبادئ العلمية التي تحكم النوع الآخر ولكن الأصول والمبادئ العلمية التي تحكم عملية الرقابة في مجموعها تكاد تكون واحدة في كل نوع من هذه الأنواع من الرقابة.

وفيما يلي تقسيم الرقابات حسب وجهات النظر المتعددة التي اتخذت أساساً للتقييم.

أولاً: تقسيم الرقابة من حيث الجهة التي تقوم بها:

أ) رقابة خارجية: وهي عملية فحص فني محايد من طرف خارج الوحدة الاقتصادية مثل أجهزة الرقابة المالية، أو مراقب الحسابات وغايتها التحقق من سلامة التصرفات ومدى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

ب) رقابة داخلية: وتتم داخل الوحدة عن طريق إدارة متخصصة لإبراز مجالات ما لا تعرفه الإدارة ويجب أن تعرفه. ويذهب أحد الكتاب إلى تقسيم الرقابة الداخلية إلى رقابة إدارية ورقابة محاسبية، وكلا النوعين يهدف إلى تحقيق رقابة داخلية فعالة حيث أن الرقابة المحاسبية تهدف إلى التحقيق من صحة البيانات وأن العمليات مدعمة بالمستندات الكافية وتستخدم هذه البيانات في مزاولة الرقابة الإدارية للتحقيق من حسن استخدام الموارد المتاحة.

ثانياً: من حيث الوقت التي تتم فيه عملية الرقابة

وحتى نلقى الضوء على مفهوم وظيفة الرقابة يمكن القول بيان الوظيفة الرقابية لا تقتصر فقط على مرحلة التنفيذ أو مرحلة ما بعد التنفيذ بل تمتد زمنياً إلى ثلاث مراحل:

أ) **مرحلة التخطيط**: حيث يكون الهدف تحقيق الرقابة المانعة عن طريق:

1. وضع العوامل التي تحكمت في التنفيذ في الفترات السابقة محل الاعتبار عن دراسة البدائل المتاحة بفرض أن التاريخ يعيد نفسه.

2. القيام بدراسات علمية لما يجب أن يكون عليه الأداء خلال الفترة القادمة بهدف استبعاد عوامل الضياع والإسراف غير الضرورية.

ب) **مرحلة التنفيذ:** ويتحقق فيها الرقابة على التنفيذ لتلاقي تراكم الإضرار أو فوات فرصة لرفع الكفاية وتطويرها.

ج) **مرحلة ما بعد التنفيذ:** حيث تهدف الرقابة إلى تصحيح الأوضاع التي أظهرتها النتائج النهائية بدراسة أسبابها وتنمية الإيجابي منها واتخاذ ما يلزم للقضاء على الأسباب السلبية ويمكن أن تطلق عليها الرقابة المصححة أو الكشافة.

ثالثاً: تقسيم الرقابة حسب طبيعتها

أ) رقابة محاسبية: وهدفها التأكد من صحة التصرفات المالية ومن أنها تمت وفقاً للقوانين والتعليمات.

ب) رقابة اقتصادية: وغالبياتها التأكد من كفاءة التنفيذ وأثاره على مستوى النشاط الاقتصادي.

رابعاً: من حيث نطاق عملية الرقابة

أ) **الرقابة الكاملة:** ويقصد بهذا النوع من الرقابة فحص جميع العمليات المثبتة في الدفاتر والسجلات للتأكد من أن جميع العمليات مفيدة بانتظام وإنها صحيحة وأن جميع الدفاتر والسجلات وما تحتويها من حسابات أو بيانات خالية من الأخطاء أو الغش أو التلاعب، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الداخلية.

ب) **الرقابة الجزئية:** تقوم على اساس الاختبار وهدفها الأساسي التأكد من صحة حسابات المنشأة ومدى دلالة قوائمها المالية على نتيجة إعمالها ومركزها المالي، وتتم هذه الرقابة عن طريق الرقابة الخارجية مثل أجهزة الرقابة المالية، وهنا نجد أن سلطة المراقب غير مقيدة بأي قيد أو شرط. فله وحده حق تقرير العمليات التي سيقوم بتدقيقها أو المستندات التي يرى

الإطلاع عليها وله وحده حق تقرير كمية الاختبارات التي يراها مناسبة أو الأشهر التي يرغب في فحص العمليات التي تمت خلالها. دون أدنى تدخل من الإدارة على أي صورة من الصور.

ونظراً لما للرقابة الداخلية من أثر مهم على أعمال البنوك سوف نتعرض لها بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: مفهوم نظام الرقابة الداخلية

هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتبناها إدارة المنشأة في وضع الخطة التنظيمية لغرض حماية الموجودات، والاطمئنان إلى دقة البيانات المحاسبية الإحصائية، ولتحقيق الكفاءة الإنتاجية القصوى، ولضمان تمسك الموظفين بالسياسات والخطط الإدارية المرسومة.

ويمكن تحديد أهم وسائل تحقيق وظائف الرقابة الداخلية بما يلي:

1. **الضبط الداخلي:**

ويقصد به تحديد إجراءات معينة تتبع لإتمام وتنفيذ العمليات والقيود المتعلقة بها بطريقة تلقائية ومستمرة.

2. **التدقيق الداخلي:**

ويقصد به مجموعة من موظفي المنشأة تقوم بتدقيق العمليات بقصد خدمة الإدارة.

3. **الرقابة عن طريق الميزانيات التخطيطية،** التكاليف المعيارية، الوسائل الفنية الأخرى مثل دراسة الوقت والحركة ودراسة جودة الإنتاج، وتقييم الاستثمارات، واستعمال الطرق الرياضية في ا لإدارة كالبرمجة الخطية والتحليل الشبكي.

ثانياً: أهداف تقييم نظام المراقبة الداخلية

1. إن محاولة الرقيب القيام برقابة تفصيلية عملية باهظة ومكلفة، ولوجود رقابة داخلية في المنشأة أصبح من غير الضروري إجراء رقابة تفصيلية شاملة. إلا

أنه أصبح من واجب الرقيب القيام بفحص وتقويم نظام الرقابة الداخلية لغرض تكوين رأي عن مدى كفايته وإمكانية الاعتماد عليه بقصد تحديد نوع وحجم الإجراءات التي ينبغي أداؤها لكي يتمكن من تقيمه لمستوى أداء المنشأة وإبداء رأيه بالقوائم المالية لها.

2. وقاية المنشأة من الغش والخطأ والخسائر والتبذير فإلى جانب توفير الحماية على موجوداتها فإن نظام الداخلية يؤمن انسياب المعلومات والبيانات إلى الإدارة العليا بدقة وبالتوقيت الزمني المطلوب والحد من احتمالات الخطأ المتوقع في العمل. والتأكد من التزام الموظفين بالخطط التنظيمية والإدارية المعتمدة من قبل الإدارة.

3. رفع الكفاية الإنتاجية: أن الإلتزام بنظم الرقابة الداخلية يؤدي إلى إقلال من الكلف والوقت والجهد المبذولين.

ثالثاً: طرق تقييم نظام الرقابة الداخلية

يلجأ الرقيب في فحصه ودراسته لأنظمة الرقابة الداخلية والحكم على مدى كفايتها لعدة وسائل أهمها:

1. **وسيلة المخلص التذكيري**: وهذا الملخص عبارة عن بيان عام بالطرق والوسائل التي يتميز بها نظام سليم للضبط الداخلي، ويستخدم في المنشآت الصغيرة وذات الطبيعة المتشابهة، وأهم مميزات هذا الملخص تعديل قدر مناسب للهيئة بالتصرف في تقييم نظم الرقابة الداخلية واختصاراً في الوقت والجهد المبذولين، وعدم إغفال أي نقطة من النقاط الرئيسية ويعاب على هذه الطريقة أنها لا تعطي للمراقب الإثبات الكتابي لما سيضمنه من ملاحظات حول النظام في تقريره ولا تستخدم إلا في المنشأة ذات الطبيعة المتشابهة ولا تدع مجالاً للرقيب في تطوير معلوماته إذا ما تضمنت تفاصيل كثيرة.

2. **وسيلة التقرير الوصفي:** وفق هذه الطريقة يطلب إلى القائمين بعملية المسح تقديم تقرير خاص يشرح الإجراءات المتبعة في المنشأة لكل عملية من العمليات مع وصف نظام الضبط وخط سير المستندات. وينهي لتقرير بنقاط الضعف الموجودة في النظام ومحاسن النظام. وتستخدم هذه الطريقة في المنشآت الصغيرة جداً والتي يكون عادة نظام الضبط الداخلي فيها معدداً وبسيطاً.

3. **وسيلة دراسة الخرائط التنظيمي:**تتم هذه الطريقة برسم الخريطة التنظيمية العامة للمنشأة وخرائط الدورات المستندية حيث يتم تحضيرها بطريقة تفصيلية تشتمل تحديد الإدارات والأقسام التابعة للمنشأة وأسماء الأشخاص المسؤولين ووظائفهم والأعمال التي يقومون بها بالإضافة إلى ضرورة الحصول على معلومات دقيقة للنظام المحاسبي والدورة المستندية لكل عملية من عمليات المنشأة ويؤخذ على هذه الطريقة صعوبة رسم الخرائط والاستنتاج نظم الضبط الداخلي من واقعها.

4. **وسيلة فحص النظام المحاسبي:** تتم دراسة كفاية نظم الضبط الداخلي وفق هذه الطريقة عن طريق الحصول على قائمة بالدفاتر المحاسبية وأسماء المسئولين عن إنشائها وقائمة تبين طبيعة المستندات المثبتة لحركة الأموال الواردة للمنشأة والصادرة منها ودورة تلك المستندات. ويتم إجراء دراسة مقارنة لهذه القوائم لغرض التأكد من فصل وظيفة أداء العمليات والأصول بشكل يؤدي إلى التأكد من توفر نظام سليم للضبط الداخلي. يؤخذ على هذه الطريقة إنها قد تصبح مطولة في المنشآت الكبيرة وأن النظام المحاسبي لا يشتمل على جميع المعلومات الخاصة بنظم الضبط الداخلي في المنشأة.

5. **وسيلة الاستقصاءات النموذجية:** وفق هذه الطريقة تحضر قائمة استقصاءات نموذجية تشتمل الأنشطة المختلفة في المنشأة وعند الحصول على الإجابة يفصح عن مدى قوة أو ضعف نظام الضبط الداخلي ويجب أن

تكون الأسئلة واضحة والإجابة مختصرة ويجب اختبار صحة الإجابات من قبل الرقيب بإجراء عدة عمليات فحص واختبار للتأكد من تطبيق النظام المشار إليه في الإجابة وتتميز هذه الطريقة بأنه يمكن استخدامها لعدة منشآت بإجراء تغيرات طفيفة عليها وأن اعتمادها يساعد على عدم إغفال أي جانب من جوانب الفحص الداخلي ويجب إعادة النظر فيها دورياً بإضافة ما يستجد على وضعية الضبط الداخلي وهذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما في استقصاء نظام الضبط الداخلي.

رابعاً: متطلبات تقييم نظام الرقابة الداخلية

قبل تواجد الرقيب في الإدارة المراد إجراء المسح الميداني الأول فيها يقتضي الأمر القيام بما يلي:

1. دراسة كافة ما هو متوافر من بيانات ومعلومات (قوانين وأنظمة وتعليمات وكراسات وكتب عن الإدارة) بهدف تكوين فكرة واضحة قبل الاتصال بمنتسبي المنشأة.
2. إسناداً إلى الفقرة أعلاه يتم استنباط الحلقات الرئيسية التي يسأل عنها الرقيب.
3. إجراء عملية الاستقصاء من القاعدة الإدارية والتنظيمية أي ابتداء يكون من الشعب والأقسام والمديريات لغاية الوصول إلى مرحلة مناقشة المعلومات مع الإدارة العليا.
4. لغرض اختبار صحة المعلومات التي تم الحصول عليها على الرقيب خلق الفرص التي تكشف له دقة المعلومات، وذلك بإعادة توجيه نفس الأسئلة إلى أشخاص آخرين في نفس الشعبة أو القسم أو الحصول على أي شيء مكتوب عن تلك المعلومات.
5. على الرقيب التوجيه بلغة سلسلة ومبسطة وواضحة وعدم افتراض أن الأشخاص الذين يقابلهم في عملية المسح هم بنفس المستوى المهني الذي هو عليه.
6. على الرقيب استصحاب مرافق أو مساعد له لغرض تثبيت إحداث المناقشة

لكي يتم الاسترسال بالحديث ويتم إعادة صياغة ما كتب بعد الانتهاء من المناقشة بغية الحفاظ على أجواء المناقشة.

7. على الرقيب إيضاح الهدف من المسح لجميع الأشخاص الذين يتم الاستفسار منهم لغرض خلق الثقة بينه وبين موظفي المنشأة.

الأسئلة والاستفسارات التي يتم توجيهها من قبل الرقيب لأغراض المسح:

1. إن الهدف من توجيه الأسئلة والاستفسارات هو:
2. الحصول على إجابة دقيقة وسريعة على تلك الاستفسارات.

إثارة أجواء المناقشة العلمية والحصول على معلومات أخرى غير موجه بشأنها استفسار.

وأهم الميادين التي يتم توجيه الأسئلة بشأنها هي:

أ. العنصر البشري:

إن الأهداف المتوخاة من الحصول على هذه المعلومات، هو الحصول على إجابات حول الجهد البشري ومدى ملاءمته مع العمل الذي يقوم به، أو مع المسؤولية المناطة به، ومقارنة ذلك مع المتطلبات القانونية والتعليمات ذات العلاقة كقوانين وتعليمات الملاك مثلاً.

إن ذلك يعطي صورة للرقيب عن مدى انسجام المؤهلات المطلوبة لأعمال التي يقوم بها. وأهم المعلومات التي تطلب حول هذا العنصر هي: العنوانات الوظيفية والمؤهلات وتاريخ التعيين في الخدمة والخبرات السابقة والواجبات التي يقومون بها، وواجبات وفق أوامر تقسيم العمل، وأية معلومات أخرى تخص العاملين قد تظهر الحاجة إليها خلال المناقشة.

ب. السجلات والمستندات:

إن الهدف من طلب المعلومات المتعلقة بالسجلات والمستندات هو التعرف على حقيقة السجلات المسوكة ومقارنة ذلك مع النظم المتبعة وما يرد من تحديات سواء كانت محاسبية أو إدارية أو إحصائية وحسب احتياجات وطبيعة عمل كل إدارة

يستفسر الرقيب في هذا الميدان عن أنواع السجلات الممسوكة ويلاحظ سلامة التسجيل فيها، وأن التسجيل يتم فيها أولاً بأول سواء كانت تلك السجلات للأغراض الأدوية أو المحاسبية أو الإحصائية كما ويستفسر الرقيب عن الاستمارات والنماذج المستخدمة والربط بينها وبين السجلات.

جـ. الدورة المستندية وإجراءات الضبط الداخلي:

أن توفر المعلومات حول هذا الموضوع يؤثر على الجهاز الرقابي من حيث سلامة إنجاز الأعمال من زاوية الوقت الملائم للإنجاز وما يتعلق بتأثيرها بجهات تسبقها أو تليها سواء كانت داخلية أو خارجية وبذلك يتعرف الرقيب على مواقف تلك الجهات وتحديد مسئولياتها بشكل صريح وأهم المعلومات التي يتطلب الرقيب في هذا الميدان هو الدورة المستندية حيث يتحسس الرقيب مدى توافر عناصر الضبط الداخلي في هذه الدورة وتحديد الحلقات الضعيفة فيها.

د. الأعمال الموقوفة والمتراكمة:

أن الهدف من الحصول على معلومات بهذا الشأن تتجلى في كونها خلل يتطلب تشخيص أسبابه ميدانياً بغية وضع المقترحات والتوصيات بشأنها وهنا يستفسر الرقيب فيما إذا كانت هناك أعمال موقوفة ومتراكمة وحجم المعاملات الموقوفة ويجب أن يكون الرقيب حذراً في طالبه لهذه المعلومات لأن الموظفين يترددون عادة في تقديم مثل هذه المعلومات.

هـ- المشاكل الفنية والإدارية:

على الرقيب المكلف بالمسح أن يسأل العاملين بأن يعرضوا عليه مشاكلهم الإدارية والفنية مباشرة ويعمل الرقيب على إغناء هذه الإجابات وتعميقها بإعادة توجيه السؤال بشأنها إلى أكثر من موظف وأن يستنبط مدى تأثير تلك المشاكل على أداء الأعمال وموقف الإدارة العليا تجاهلها ومدى الإجراءات التي اتخذتها الإدارة لحلها وتلافيها.

و. التقارير الإحصائية والدورية وخطط العمل السنوية:

يقوم فريق المسح الرقابي بالحصول على نسخ من التقارير والإحصائية ويتم الاستفسار عن الجهات التي ترسل إليها ومواعيدها وإجراء اختبار اللازم للتأكد وسلامة المعلومات الواردة فيها ومدى الملاءمة بين الخطط الموضوعة والإنجاز الوارد في تلك التقارير.

ز. على الرقيب دراسة ما هو متوافر من إحصائيات ومعلومات للسنوات الخمس الأخيرة لغرض التعرف على التطور التاريخي للإدارة وعمل أرشيف بذك يسهل الرجوع إليه.

ح. يجب أن تنتهي أعمال المسح بتقرير مفصل يتضمن الوصف والمعلومات المطلوبة والإجابات ثم التوصيات والاستنتاجات والمقترحات.

خامساً: إجراء تقييم نظام الرقابة الداخلية للتنظيم الإداري والمالي:

1. التأكد من إعداد النظام الداخلي الخاص بالمنشأة الذي يحدد واجبات واختصاصات وصلاحيات مجلس الإدارة وكذلك مديريات وأقسام المنشأة.
2. التأكد من إصدار أوامر إدارية مفصلة ومكتوبة تحدد واجبات موظفي المنشأة وخاصة أولئك الموظفين المسئولين عن أعمال ائتمانية لغرض فرض السيطرة المطلوبة وتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية.
3. التأكد من وجود خطة لدى المنشأة بتوزيع الأعمال التي يؤديها الموظفين عند تمتعهم بإجازاتهم الاعتيادية والمرضية، وعدم السماح بتراكم تلك الأعمال.
4. التأكد من وجود دليل يتضمن نماذج تواقيع وأسماء الموظفين المسؤولين عن توقيع المستندات التي لها أهمية محاسبية.
5. التأكد من وجود قسم تدقيق داخلي في المنشأة يعمل بموجب برنامج يغطي أعمال المنشأة بشكل عام وأن هذا القسم مرتبط بالإدارة العليا.
6. التأكد من أن واجبات قسم التدقيق الداخلي مبينة بصورة واضحة وحسب تعليمات موضوعة له.

7. التأكد من قيام قسم التدقيق الداخلي بالاحتفاظ بأوراق عمل منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.
8. التأكد من وجود تعاون وتنسيق بين قسم التدقيق الداخلي وهيئة الرقابة المالية العامة في المنشأة والتأكد من تزويد هيئة الرقابة المالية بكافة التقارير والبرامج المعدة من قبل القسم.
9. التأكد من وجود تعليمات حسابية ثابتة ومحددة يعمل بموجبها قسم الحسابات وإنها بمتناول المعنيين في قسم الحسابات وقسم الرقابة الداخلية لمراقبة عملية تنفيذها.
10. التأكد من وجود جدول زمني معد مسبقا لغرض تحضير الحسابات الختامية للمنشأة بحيث تكون جميع التحاليل والمطابقات جاهزة في الفترة المحددة وتسمية الأشخاص المسؤولين عن إنجازها.
11. التأكد من أن التعليمات المحاسبية المتبعة في المنشأة تفي بحاجة المنشأة وأنه يتم دراستها وإدخال التعديلات الناشئة عن صدور قوانين وتعليمات وأنظمة بين فترة وآخرى عليها.
12. التاكد من وجود خطة من قبل المنشأة يشترط فيها مدراء الحسابات المختصون لدراسة ما تظهره الحسابات المالية من نتائج فصلية أو سنوية والتأكد من اتخاذ المعالجات اللازمة بشأنها.
13. التأكد من وجود خطة شاملة ومدروسة ودقيقة يتم بموجبها وضع الميزانية التخمينية للمنشأة والتأكد من كونها أداة فعالة للرقابة الداخلية على نشاطات المنشأة وأداة لمحاسبة المقصرين.
14. التأكد من وجود متابعة فعالة من قبل الإدارة العامة على عملية إعداد موازين المراجعة الشهرية والتأكد من دراسة تلك الموازين بهدف معالجة المدفوعات.
15. التأكد من احتواء موازين المراجعة الشهرية لأرقام المقارنة لنفس الفترة من السنة السابقة وكذلك الأرقام التحميلية لها ليتم مراقبة ما تم تدقيقه منها فعلاً ومقارنة ذلك بالفترات السابقة.
16. التأكد من إجراء التأمين على خيانة الأمانة للمسؤولين الماليين في المنشأة.

ثالثاً: تحليل وتفسير المعلومات المالية

أ. مصادر المعلومات المالية:

يمكن تقسيم مصدر المعلومات المالية اللازمة لتحليل أية منشأة إلى نوعين.

مصادر داخلية من المنشأة نفسها:

وتشمل المصادر الداخلية للمعلومات المالية ما يلي:

- **القوائم المالية الأساسية:** وتشمل أربع قوائم أساسية هي قائمة المركز المالي، قائمة الدخل، قائمة التغيرات في حقوق الملكية، قائمة التدفقات النقدية.
- **المذكرات والملاحظات المرفقة بالقوائم المالية:** وتعد تلك الملاحظات جزءاً ضرورياً من مصادر المعلومات المفيدة وتوفر معلومات إضافية غير موجودة في القوائم المالية.
- **التقارير المؤقتة:** والتي تقدم على مدار السنة (نصف سنوية أو ربع سنوية).
- **تقارير مجلس الإدارة:** والتي تحتوي على معلومات مفيدة تتناول بيانات مالية وإحصائية وبعض الخطط المستقبلية.
- **تقرير مراقب الحسابات:** وما قد يحتوي من ملاحظات أو تحفظات خاصة بالقوائم المالية التي تمت مراجعتها.
- **قوائم تنبؤات الإدارة.**
- **معلومات أخرى.**

مصادر خارجية:

يعتبر من المفيد عند تحليل المعلومات المالية لمنشأة معينة، مقارنتها بما هو قائم من المنشآت المنافسة، وذلك يعد تجميع معلومات عن الصناعة المصرفية مفيداً لعملية التحليل، ويضاف إلى ذلك تجميع بيانات عن الاقتصاد بصفة عامة وبيانات عن ظروف المنافسة الدولية، وأثر الاتفاقيات الدولية على تلك الصناعة مثل اتفاقية تحرير الخدمات واتفاقية بازل.

- **إطار التحليل:**

يجب أن يبدأ تحليل الاستثمار بتقييم الظروف الاقتصادية الواسعة ويشمل ذلك الاتجاهات العامة، الاستهلاك الشخصي، النفقات الرأسمالية ومتغيرات أخرى ويجب أن يمتد التحليل إلى كل من المستوى المحلي والمستوى الدولي وذلك لتحليل ظروف المنافسة والعوامل الاقتصادية والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على أعمال البنوك، وأخيراً فإنه يجب أن يكون هناك تحليل شامل لمختلف البنوك العامة في نفس المجال.

ويمكن تلخيص إطار التحليل لتحديد توقعات القدرة الكسبية للبنك والقيمة السوقية لأسهمه فيما يلي:

عوامل اقتصادية عامة:

- إجمالي الناتج القومي.
- مصروفات الاستهلاك الشخصي.
- النفقات الرأسمالية.
- أسعار الفائدة.
- أسعار العملة.
- بعض المتغيرات الأخرى.

عوامل متعلقة بالصناعة:

- دورة حياة المنتج-المبيعات والأرباح.
- تكلفة الودائع والاقتراض كعائد الإقراض، وأذونات الخزانة والسندات.
- الإيرادات الأخرى بخلاف الفوائد والمصروفات الأخرى بخلاف الفوائد.
- البيانات المتعلقة بالبنوك الأخرى.

الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية المؤثرة على المنافسة:

- تهديد الدخلاء الجدد.
- قوة المساومة لدى العملاء.

- قوة المساومة لدى المودعين.
- درجة المنافسة بين البنوك التي تعمل في الصناعة.
- التطور التكنولوجي وأثره على أعمال البنوك.

تحليلات خاصة بالبنك نفسه:

- استراتيجيات البنك في بيئة اقتصادية ومالية واسعة.
- القدرة الكسبية.
- تحليل الفعالية.

■ **أدوات التحليل الرئيسة*:**

يتاح للمحلل المالي مجموعة متنوعة من أدوات التحليل، ويمكنه الاختيار من بينها ما يلائم الغرض من التحليل، ويمكن تبويب أدوات التحليل الرئيسة كما يلي:

- **القوائم المالية المقارنة:**

أ. دراسة التغيرات من عام لآخر.

- **تحليل السلاسل الزمنية.**
- **التحليل الهيكلي للقوائم المالية:**

التحليل الهيكلي:

- **تحليل النسب.**
- **التحليلات الخاصة.**

أ) التنبؤات النقدية.

ب) تحليل التغيرات في التدفقات النقدية.

ج) تحليل التغير في هامش الربح الإجمالي.

د) تحليل نقطة التعادل.

* لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى كتاب الإدارة المالية للمؤلف.

الرقابة الذاتية ورقابة المصرف المركزي على أعمال البنوك التجارية

ينبغي أن تهتم الإدارة المصرفية بنوعين من الرقابة هما:

1. الرقابة الذاتية.
2. المراقبة الخارجية المتمثلة في رقابة المصرف المركزي.

1- الرقابة الذاتية على نشاطات البنوك التجارية:

من الأهمية بمكان لإدارة المصارف التجارية القيام بالمراقبة على الأعمال المصرفية المختلفة وذلك باتباع الخطوات الآتية:

مقاومة النتائج المحققة بالمعايير الموضوعة مقدماً سواء المتمثلة في الأهداف السابق تحديدها من جانب الإدارة المصرفية أو في الموازنة التخطيطية للمصرف أو في الخطط المتوسطة والطويلة الأجل، أو في السياسات المصرفية المختلفة سواء المتعلقة بالنواحي المالية كالودائع والسيولة والإقراض والاستثمار أو غير المتعلقة بالنواحي المالية كالأفراد والتسويق والخدمات...الخ، على أن تكون هذه المقارنة مقارنة زمنية – بالفترات الماضية– أو مقارنة بباقي القطاع المحلي، أو بالقطاع المصرفي في البلدان النامية أو البلدان المتقدمة.

استخدام عدد من المؤشرات وذلك للرقابة على العوامل التي تتعلق بالبيئة الداخلية للبنك ومن أهم هذه العوامل:[1]

أ. كفاءة استخدام البنك لأمواله.

ب. السيولة.

ج. العوامل المرتبطة بالضرائب.

د. إدارة المخاطر.

هـ. العوامل المرتبطة بالمصروفات.

و. العوامل المرتبطة بالربحية.

(1) د. سعيد محمد جادر البرة وآخرون، إدارة المنشأة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 161، وما بعدها.

ونناقش فيما يلي أهم المؤشرات المستخدمة في قياس تأثير تلك العوامل على أنشطة البنك.

أ. الرقابة على مدى كفاءة استخدام البنك التجاري لأمواله:

ويمكن قياس ذلك بمجموعة من المؤشرات أهمها ما يلي:

1. إنتاجية العمالة بالبنك:

ويعني ذلك العلاقة بين عدد العاملين وإجمالي الأصول بالبنك، ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما ازدادت الإنتاجية كما كان ذلك أفضل ويمكن التعرف على إنتاجية العامل بقطاع البنوك والمقارنة بها.

2. إنتاجية العمالة بالنسبة للودائع:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالمقارنة مع الودائع} = \frac{\text{إجمالي الودائع}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل، مع أخذ المقارنة في الاعتبار.

3. إنتاجية العمالة بالنسبة للأرباح:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{إنتاجية العامل بالنسبة للأرباح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{عدد العاملين}} \times 100$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

4. متوسط أجر العامل:

ويمكن قياسها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط أجر العامل} = \frac{\text{إجمالي الأجور}}{\text{عدد العاملين}}$$

ويمكن عن طريق هذا المتوسط، ومقارنته مع مثيله في قطاع البنوك معرفة تكلفة العمالة بالبنك مقارنة مع سوق العمل، وكذلك التعرف على تطور تكاليف العمل.

5. معدل العائد على الأصول المنتجة:

يقصد بالأصول المنتجة تلك الأصول التي تساهم في تكوين إيرادات البنك. ويمكن حساب هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الأصول المنتجة} = \frac{\text{اجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإنه كلما زاد ذلك المعدل كلما كان أفضل.

6. معدل العائد على الاستثمارات في الأوراق المالية:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

معدل العائد على الاستثمار في الأوراق المالية

$$= \frac{\text{صافي العائدمن الأوراق المالية}}{\text{الاستثمار في الأوراق المالية}} \times 100$$

وكلما زاد المعدل كلما كان أفضل ويفيد ذلك المؤشر في التعرف على أهمية الأوراق المالية كأحد بنود الاستثمار.

7. العائد على الاستثمارات في القروض:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار في القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلةمن القروض}}{\text{الاستثمار في القروض}} \times 100$$

ويمكن من خلال ذلك التعرف على دور التوظيف في القروض وتحقيق إيرادات البنك. كذلك يمكن إعداد هذا المؤشر بالنسبة لكل نوع من أنواع القروض وذلك من خلال المعادلة التالية:

$$\text{العائد على نوع معين من القروض} = \frac{\text{الفوائد المحصلة من هذا النوع}}{\text{الاستثمارات في هذا النوع}} \times 100$$

8. نسبة سقوف الائتمان:

ويقصد بها نسبة إجمالي القروض إلى إجمالي الودائع ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة سقوف الائتمان} = \frac{\text{إجمالي القروض}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

وبطبيعة الحال فإن زيادة هذه النسبة يعني قدرة البنك على توظيف أمواله ولكن يجب أخذ الاعتبارات الخاصة بالسيولة في الحسبان عند التوظيف ولذلك فالبنك المركزي يتدخل بتحديد الحد الأقصى لهذه النسبة حفاظاً على السيولة وهذه النسبة محددة بحد أقصى 65٪.

ب. مؤشرات السيولة:

تعد قضية السيولة وإدارتها من اهم القضايا التي تشغل بال إدارة البنك. فالسيولة ضرورية نظراً لأن عدم توافرها قد يعرض البنك للإفلاس ومن ناحية أخرى فإن هناك تعارض بين السيولة والربحية فالسيولة تعني توظيف الأموال في أصول نقدية أو شبه نقدية مما يتعارض مع التوظيف في الإقراض والاستثمار، وبالتالي يجب على البنك إدارة السيولة باهتمام، ومن المعلوم أن البنك المركزي يفرض على البنوك التجارية الاحتفاظ بنسب محددة بالنسبة للسيولة والاحتياطي وبجانب هذه النسب هناك مؤشرات أخرى يعتمد عليها البنك التجاري في إدارته للسيولة ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

1. نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإدخارية والآجلة:

وعن طريق هذه النسبة يمكن تحديد احتياجات البنك من النقدية السائلة وذلك بناء على حجم الودائع الجارية باعتبارها الأكثر عرضة للسحب ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الودائع الجارية إلى الودائع الإدخارية وآجلة= $\frac{\text{الودائع الجارية}}{\text{الودائع الآجلة والإدخارية}} \times 100$

وكلما زادت هذه النسبة كان من الضروري زيادة السيولة.

2. نسبة السيولة بالبنك:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبية السيولة بالبنك=

$$\frac{\text{النقدية + أرصدة ا لبنك بالبنك المركزي+الأرصدة بالبنوك الأخرى}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

ويعتمد البنك على هذه السيولة في مواجهة الطلب على النقدية، وفي المعادلة يحدد البنك نسبة داخلية للسيولة لا يقل عنها.

جـ. العوامل المرتبطة بالضرائب:

تعد الضرائب من الأمور السيادية التي ليس للإدارة دور في التعامل معها إلا من خلال القيود الحسابية. ويمكن التعرف على نسبة الضرائب إلى صافي الربح قبل الضريبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الضرائب إلى صافي الربح قبل الضرائب= $\frac{\text{الضرائب}}{\text{صافي الربح قبل الضرائب}} \times 100$

د. إدارة المخاطر:

يتعرض البنك لأخطار متعددة ويجب على الإدارة أن تدير هذه المخاطر بكفاءة وهناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في هذا المجال ومن أهمها ما يلي:

1. نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الأصول:

وتفيد هذه النسبة في التعرف على مدى ملاءمة رأس المال لتأدية وظائفه ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الأصول} = \frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

وهناك نسبة نمطية في هذا المجال.

2. نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الودائع:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي:

$$\text{نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

فمن المعلوم أن البنك يحتفظ بهذه النسبة لمواجهة أخطار السحب والخطر التمويلي.

3. نسبة حق الملكية ورأس المال الإجمالي للقروض:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال ما يلي:

$$\text{نسبة حق الملكية ورأس المال إلى إجمالي القروض} = \frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$$

والغرض من هذه النسبة هو تغطية أخطار الاستثمار في القروض حيث هناك مخاطر تتعلق بعدم سداد العملاء للقروض.

4. نسبة حق الملكية ورأس المال للأصول الخطرة:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة حق الملكية ورأس المال للأصول الخطرة} = \frac{\text{حق الملكية ورأس المال}}{\text{الأصول الخطرة}} \times 100$$

5. مخاطر الائتمان:

وتقاس قدرة البنك على تحصيل القروض الممنوحة في مواعيدها ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة مخاطر القروض} = \frac{\text{القروض المتأخرة عن السداد}}{\text{إجمالي القروض}} \times 100$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفض.

6. مخاطر السيولة

يمكن التعرف على قدرة الإدارة في التعامل مع مخاطر السيولة من خلال نسبة الأصول إلى إجمالي الودائع عن طريق المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأصول السائلة إلى إجمالي الودائع} = \frac{\text{الأصول السائلة} - \text{المستحق للبنوك}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

هـ- العوامل المرتبطة بالمصروفات:

تهدف الإدارة إلى تحليل ودراسة سلوك المصروفات المختلفة بالبنك من أجل ترشيدها مما يعمل في النهاية على تعظيم الربح. وهناك مجموعة متعددة من المؤشرات التي يمكن للإدارة الاعتماد عليها لتحقيق ذلك منها:

7. تكلفة الحصول على الودائع:

يعد بند الودائع من أهم البنود بميزانية البنك التجاري ويمكن التعرف على تكلفة الحصول على الودائع من خلال المعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الحصول على الودائع} = \frac{\text{الفوائد المدفوعة على الودائع}}{\text{إجمالي الودائع}} \times 100$$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان أفضل كذلك يمكن التعرف على تكلفة كل نوع من أنواع الودائع كما يلي:

- تكلفة الحصول على الودائع الجارية = $\frac{\text{الفوائد المدفوعة الجارية}}{\text{إجمالي الودائع الجارية}} \times 100$

- تكلفة الحصول على الودائع الآجلة= $\frac{\text{الفوائد المدفوعة للودائع الآجلة}}{\text{إجمالي الودائع الآجلة}} \times 100$

- تكلفة الحصول على الودائع بإخطار سابق=

$$\frac{\text{الفوائد المدفوعة للودائع بإخطار سابق}}{\text{إجمالي الودائع بإخطار سابق}} \times 100$$

- تكلفة الأموال المستحقة للبنوك الأخرى =

$$\frac{\text{الفوائد المدفوعة لودائع البنوك الأخرى}}{\text{إجمالي ودائع البنوك الأخرى}} \times 100$$

8. نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الأصول المنتجة:

ويمكن التعرف على هذه النسبة خلال المعادلة التالية:

نسبة إجمالي المصروفات إلى إجمالي الأصول المنتجة= $\frac{\text{إجمالي المصروفات}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}} \times 100$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك أفضل.

1. نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الفوائد المدفوعة للأصول المنتجة = $\frac{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}}{\text{إجمالي الأصول المنتجة}} \times 100$

وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

2. نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال غير الودائع:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة الفوائد المدفوعة للودائع ومصادر الأموال غير الودائع=

$$\frac{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}}{\text{إجمالي ودائع العملاء + المستحق للبنوك}} \times 100$$

ويمكن للبنك من خلال هذه النسبة أن يتعرف على تكلفة الأموال لديه والتي يحصل عليها من ودائع العملاء بمختلف أنواعها من ودائع جارية، وودائع لإخطار سابق، وودائع آجلة، بالإضافة إلى الأموال المستحقة للبنوك الأخرى. وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

3. نسبة فوائد الودائع إلى إجمالي الفوائد المدفوعة:

وتقيس هذه النسبة تكلفة الودائع مقارنة مع تكلفة إجمالي الأموال التي حصل عليها البنك ويمكن الحصول على هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة فوائد الودائع إلى إجمالي الفوائد المدفوعة} = \frac{\text{إجمالي فوائد الودائع}}{\text{إجمالي الفوائد المدفوعة}} \times 100$$

4. نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

نسبة مخصصات خسائر القروض إلى إجمالي إيرادات التشغيل =

$$= \frac{\text{مخصصات خسائر القروض}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times 100$$

وهذه النسبة توضح استعداد إدارة البنك لمواجهة خسائر عدم سداد القروض وفوائدها في مواعيدها. ولا يعني ارتفاع مخاطر عدم السداد (وهنا يجب على الإدارة أن تتحرى أسباب هذا الارتفاع).

5. نسبة الأجور والحوافز والمزايا العينية إلى إجمالي الإيرادات:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$= \frac{\text{الأجور والحوافز والمزايا العينية}}{\text{إجمالي الإيرادات}} \times 100$$

ويفيد هذا المؤشر في معرفة تكاليف العمالة بالبنك وكلما انخفضت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك مع مراعاة النواحي المتعلقة بالعلاقة بين الأجور والحوافز من جهة، والإنتاجية والروح المعنوية والرضا الوظيفي من جهة أخرى.

و. العوامل المرتبطة بالربحية:

تسعى إدارة البنك إلى تحقيق الربحية، ومن الطبيعي أن الربحية يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الفعالة لمختلف أصول وخصوم ميزانية البنك ويمكن تقييم الأداء المالي للبنك فيما يتعلق بالربحية من خلال استخدام المؤشرات التالية:

1. نسبة صافي الربح:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة صافي الربح} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}} \times 100$$

وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

2. نسبة هامش الفوائد:

وتقيس هذه النسبة الفرق بين الفوائد المدفوعة والفوائد المحصلة. ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الهوامش الفوائد} = \frac{\text{الفوائد المحصلة} - \text{الفوائد المدفوعة}}{\text{الأصول المنتجة}} \times 100$$

وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح البنك.

3. معدل العائد على إجمالي الأصول:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

4. نسبة إجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول:

ويمكن حسابها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة إجمالي إيرادات التشغيل لإجمالي الأصول} = \frac{\text{إجمالي إيرادات التشغيل}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

5. نسبة الرافعة التمويلية:

ويمكن حساب هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة التمويلية} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{إجمالي رأس المال وحق الملكية}} \times 100$$

6. معدل النمو الداخلي لرأس المال:

ويمكن حسابه من خلال المعادلة التالية:

معدل النمو الداخلي لرأس المـال = الرافعـة التمويليـة × العائـد علـى إجمـالي الأصول × نسبة الأرباح المحتجزة لصافي الربح بعد الضرائب.

7. معدل العائد على حق الملكية:

ويمكن قياس هذا المعدل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية ورأس المال}} \times 100$$

ويقيس هذا المؤشر مقدار ما يحصل عليه المساهمون.

8. نسبة الأرباح الموزعة إلى صافي الربح:

ويمكن قياس هذه النسبة من خلال المعادلة التالية:

$$\text{نسبة الأرباح الموزعة إلى صافي الربح} = \frac{\text{نسبة الأرباح الموزعة}}{\text{صافي الربح}} \times 100$$

وبطبيعة الحال كلما زادت هذه النسبة فإن ذلك يعني زيادة توزيع الأرباح ولكن ذلك يعني في ذات الوقت انخفاض نسبة تكوين الاحتياطيات وتعلية ورأس المال.

وفي نهاية هذا العرض نود الإشارة إلى أن النسب السابقة لا يمكن الاستفادة منها بصورة متكاملة إلا على ضوء القواعد التالية:

- أن استخلاص النتائج يتوقف على مهارة المحلل المالي.
- لا بد من إجراء مقارنة لهذه النسب، مع مجموعة أخرى من أمثلة كما يلي:
  - مقارنة العام الحالي بالأعوام السابقة.
  - مقارنة الفعلي بالمستهدف.
  - المقارنة مع المتوسطات بالبنوك الأخرى.
  - المقارنة مع النسب النمطية.
  - المقارنة مع الفروع الأخرى بالبنك.

2- رقابة المصرف المركزي على أعمال البنوك التجارية(1):

يعتبر المصرف المركزي أعلى سلطة نقدية في الدولة ويعتبر بذلك رقيباً على نشاطات القطاع المصرفي عامة والبنوك التجارية خاصة حتى لا تتعرض للإفلاس أو المخاطرة بمختلف أنواعها وأبعادها وبذلك تستهدف رقابة البنك المركزي تحقيق ما يلي:

- التثبت من أن المنظمات المصرفية تتقيد في أعمالها وعملياتها بأحكام قانون المصرف المركزي وقرارات مجلس إدارته وكذا التوجيهات والتعاليم المبلغة إليها من الأجهزة المختصة في المصرف المركزي.
- التأكد من سلامة مصارفها المالية.
- تحقيق الاستقرار النقدي.
- تحقيق أفضل معدلات للنمو الاقتصادي.

هذا وتتمثل أهم أنواع الرقابة التي يمارسها المصرف المركزي على البنوك التجارية فيما يلي:

- **الرقابة المكتبية:**

تقوم هذه الرقابة عن طريق فحص التقارير والبيانات والإحصائيات التي توافي بها وحدات الجهاز المصرفي للبنك المركزي، حيث تجري عليها من الدراسة والتحليل ما يمكنه من التعرف على حقيقة مراكزها المالية ودرجة الكفاءة التي تمارس بها الوظائف.

ويرسل البنك المركزي نماذج خاصة تقوم بتعبئتها البنوك التجارية وترسل البنوك التجارية تقارير شهرية تكشف عن مراكزها ويظهر فيه جانب الأصول وجانب الخصوم.

وهناك التقرير السنوي حيث يراجع البنك المركزي التقارير السنوية التي يضعها مراقبو الحسابات لدى البنوك وذلك للتثبيت من تنفيذ قراراته والتأكد من خلو نشاط البنك من أي مخالفة.

---

(1) د. محمد سويلم، إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص243، وما بعدها.

▪ **الرقابة الميدانية:**

يجريها المصرف المركزي عن طريق إيفاد مندوبيه بالتفتيش على البنوك التجارية بهدف التأكد من صحة السياسات الوظيفية التي يتبعها البنك التجاري ومدى سلامة القروض التي يمنحها من الوجهة الفنية.

وفي حالة التفتيش يقوم المفتش بالإطلاع على كافة دفاتر وسجلات البنك التجاري وقد يطلب إليه إيضاحات يراها ضرورية لتحقيق الرقابة الميدانية.

▪ **رقابة الأسلوب التعاوني:**

حيث يشترك البنك المركزي مع البنوك التجارية في دراسة المشكلات التي تواجه الجهاز المصرفي ويتخذ بالإشتراك معها قرارات جماعية يواجه بها تلك المشكلات وذلك ينمي روح التعاون بين المصرف المركزي ووحدات المصارف مما يجعلها تنفذ القرارات والتوجيهات التي أسفرت عنها الدراة المشتركة.

هذا وتتمثل أساليب رقابة المصرف المركزي على الائتمان المصرفي المقدم من البنوك التجارية فيما يلي:

▪ **الرقابة الكمية على الائتمان**

وهي التي تهدف إلى التأثير على الحجم الكلي للائتمان الذي تمنحه المصارف التجارية ويتوقف الحجم الكلي عادة على العوامل التالية:

1. حجم الاحتياطي النقدي المتوافر لدى الجهاز المصرفي والذي باستطاعته استعماله في التوسع في الإقراض سواء كانت هذه الاحتياطات نقوداً عادية أو أرصدة دائنة لدى المصرف المركزي.
2. نسبة الاحتياطي النقدية للودائع التي يقرها المركزي أو التي تحافظ عليها المصارف طواعية.

فإذا استطاع المصرف أن يبسط رقابته على هذين العاملين فإنه يتمكن بلا شك من التحكم في الحجم الكلي للنشاط الائتماني للبنوك وهناك ثلاث أدوات تستعملها المصارف المركزية لتحقيق هذا الهدف وهي:

1. إعادة الخصم:

إن المصارف (من أجل زيادة احتياطياتها النقدية المتوفرة لديها للإقراض) قد تلجأ عادة إلى خصم ما لديها من الأوراق التجارية بواسطة المصرف المركزي مقابل فائدة تسمى سعر إعادة الخصم وهذه الفائدة تكون أقل من سعر الخصم الذي تتقاضاه المصارف ولذلك فإن إعادة الخصم هو أحد المجالات المفتوحة أما المصرف المركزي للتحكم في حجم الاحتياطيات النقدية للمصارف. وقد يسلك المصرف المركزي في ذلك طريقين: الأولى وضع شروط محددة يجب توافرها في الأوراق التي يقبل المصرف المركزي إعادة خصمها أو أن يقرض بضمانها، والطريقة الثانية: تعديل سعر إعادة الخصم مما ينتج عند تعديل سعر الفائدة الذي تتقاضاه المصارف من المقترضين من أفراد وشركات، فإذا رغب المصرف المركزي في تقليل حجم الائتمان الممنوح من المصارف فإنه يبادر إلى زيادة سعر الخصم فترتفع تبعاً لذلك أسعار الفوائد فيخف الإقبال وبذلك يقل حجم الائتمان أما إذا رغب المصرف المركزي أحداث تأثير معاكس فإنه يخفض سعر إعادة الخصم.

وفي حقيقة الأمر أن الأثر الذي يحدثه استعمال إعادة الخصم على حجم الائتمان ليس له أهمية كبيرة ولذا كان المقصود به الأثر النفسي الذي يتركه الإعلان عن عزم المصرف المركزي على تغيير سعر إعادة الخصم وترجع أهمية تغيير سعر إعادة الخصم (ما عدا الأثر النفسي) إلى الأسباب التالية:

أ. إن نفقة الاقتراض التي يدفعها المقترضون تشكل نسبة ضئيلة بالنسبة للنفقة الكلية لتتاح المشاريع لذلك، فلا يؤبه لها إذا زادت أو نقصت.

ب. كثيراً ما تحتفظ المصارف بأرصدة نقدية عالية مما يجعلها في غنى عن اللجوء إلى المصرف المركزي بقصد الحصول على الأموال.

ج. بالنسبة للبلاد النامية لا توجد هناك أسواق متطورة للتعامل بالأوراق التجارية لعدم انتشار عملية الخصم بصورة واسعة.

2. عملية السوق المفتوحة:

والمقصود بذلك ما يقوم به المصرف المركزي من بيع أو شراء للسندات الحكومية في السوق المالية فإذا زاد المصرف المركزي من مبيعاته من السندات فإن ذلك يؤدي إلى إنفاق الأرصدة التي تحتفظ بها المصارف لأن المشترين لهذه السندات يدفعون قيمتها للمصرف المركزي بشيكات على حسابهم لدى المصارف التجارية مما يؤدي إلى تخفيض أرصدة الجمهور لدى البنوك أما في حالة قيام البنك المركزي بشراء السندات من السوق فإن النتيجة تكون ازدياد أرصدة المصارف، إلا أن نجاح هذه الأداة مرهون بمدى إقبال الناس والمؤسسات على اقتناء السندات الحكومية حيث أن ذلك يخضع للتقلبات السياسية ومدى الثقة في النظام الاقتصادي وخاصة في الدول النامية:

3. سياسة تغير نسب الاحتياطي[1]:

تحتفظ البنوك التجارية لدى البنك المركزي برصيد دائن فرض عليها المشرع الاحتفاظ به في معظم دول العالم وقد منح المشرع البنك المركزي سلطة تغيير الحد الأدنى لنسبة الاحتياطي النقدي لأغراض السياسة النقدية.

فإذا رأى البنك المركزي ضرورة تضييق سوق الائتمان المصرفي فإنه يرفع نسبة الاحتياطي النقدي وليكن مثلاً من 15٪ إلى 25٪ وفي هذه الحالة تضطر البنوك التجارية إلى تصحيح مركزها وذلك بتضييق حجم الائتمان –أي بعدم تجديد القروض المستحقة والالتجاء إلى بيع جانب مما لديها من الاستثمارات فكل بنك في هذه الحالة يرفع نسبة ما يحتفظ من أرصدة نقدية 15٪ إلى 25٪ وبالتالي ينكمش حجم القروض الذي يمنحه كما يقل ما في حوزته من استثمارات وينتج عن نقص حجم القروض والاستثمارات نقص حجم الودائع في النظام المصرفي.

وتكون النتيجة انخفاض الودائع من خمسة أضعاف الاحتياطي النقدي إلى أربعة أضعاف الاحتياطي النقدي كما يتضح من الميزانية المجمعة للبنوك التجارية.

---

(1) د. محمد سويلم، مرجع سابق، ص247.

أصول			خصوم
150.000	احتياطيات نقدية بواقع 15٪ من الودائع	1.000.000	ودائع
850.000	قروض واستثمارات		
1.000.000	الجملة	1.000.000	الجملة

أصول			خصوم
200.000	احتياطيات نقدية بواقع 25٪ من الودائع	800.000	ودائع
600.000	قروض واستثمارات		
800.000	الجملة	800.000	الجملة

وتعتبر هذه السياسة فعالة إلى حد كبير في أوقات التضخم حيث لا تجد البنوك مفراً من تخفيض حجم القروض والسلفيات وتخفيض حجم الودائع للوصول إلى الحد الأدنى لنسبة الاحتياطي الذي يقرره البنك المركزي.

أما في أوقات الانكماش فإن هذه السياسة لا تكون فعالة وذلك نظراً لأن تخفيض هذه النسبة وزيادة مقدرة البنوك على منح الائتمان قد لا يقابله طلب متكافئ على القروض والسلفيات وتكون النتيجة وجود طاقة تمويلية عاطلة لدى البنوك.

وتستخدم سياسة تغيير نسب الاحتياطي لمواجهة احتياجات التمويل الموسمي في الدول النامية حيث يحتاج تمويل تسويق المحصول الرئيسي في البلاد إلى زيادة مقدرة البنوك على التوسع في منح القروض والسلفيات ثم يعاد رفع النسبة مرة أخرى بعد انتهاء فترة التوسع الموسمي.

وبالإضافة إلى نسبة الاحتياطي فإن نسبة السيولة أصبحت أيضاً تستخدم في كثير من الدول كأداة الرقابة على قدرة البنوك على التوسع في منح الائتمان فقد أصبحت

البنوك ملزمة بتجميد جانب الأصول في شكل أصول سائلة بدلاً من توجهها لأغراض الأقراض والتثمير.

ويقضي الأمر أن نشير إلى أن البنك المركزي يلجأ في كثير من الأحيان إلى استخدام كل أساليب الرقابة الكمية في وقت واحد حتى تزيد فاعليتها فكل من هذه السياسات تقوي من أثر الأخرى وتساعد على تحقيق النتائج المستهدفة.

الرقابة النوعية على الائتمان

وتقتصر على التأثير اتجاهات المصارف في الاستثمار بحيث توجه إلى النواحي التي يرغب فيها المصرف المركزي دون النواحي الأخرى ولذلك فإن الوسائل المتبعة في تحقيق هذا الهدف تختلف عن وسائل الرقابة الكمية وقد دعت الحاجة إلى اللجوء إلى هذا النوع من الرقابة نظراً إلى أن الرقابة الكمية لا تؤدي إلى الأثر المرغوب فيه بسبب العيوب التي تحيط بها فإذا رأى المصرف المركزي أن المصارف التجارية تزيد من استثماراتها في مجالات الاستيراد والاستهلاك بشكل كبير بينما تحجم عن الاستثمار في الزراعة والصناعة مثلاً ففي هذه الحالة لا تكفي الرقابة الكمية لتصحيح الأوضاع بل لا بد من استعمال أساليب الرقابة النوعية كما أن الرقابة النوعية قد تستعمل جنباً إلى جنب مع الرقابة الكمية فإذا فرض المصرف المركزي قيوداً على الائتمان الاستهلاكي فإن هذا يؤدي إلى التأثير أيضاً على الحجم الكلي للائتمان لأن هذا الحجم الكلي دائماً يتألف من مجموع الائتمان في مختلف النشاط الاقتصادي.

وسائل الرقابة النوعية في الائتمان(1)

إن بعض الوسائل المستخدمة في الرقابة الكمية قد تصلح ايضاً كزيادات للتأثير على نوعية الأوراق التجارية التي تقتنيها المصارف بحيث تكون مطابقة للشروط التي

(1) د. زياد رمضان، مرجع سبق ذكره، ص186.

يشعها المصرف المركزي لهذا الغرض من حيث نوعية الأوراق المقبولة لإعادة الخصم فإذا رغب المصرف المركزي في تقليل الائتمان الإستهلاكي مثلاً وضع قيوداً مشددة لقبول هذه الأوراق لإعادة الحسم.

ونسبة السيولة يمكن استخدامها أيضاً كوسيلة لتشجيع المصارف للاحتفاظ بالأنواع المرغوبة من الأصول وذلك بإدخال هذه الأصول ضمن الأصول السائلة.

إلا أن هناك أساليب ووسائل خاصة للرقابة النوعية وضعت تحت تصرف البنوك المركزية بموجب القوانين في الكثير من البلدان ونورد فيما يلي بعض هذه الوسائل على سبيل المثال لا الحصر:

1. التحكم في الحد الأدنى لقيمة السلف الممنوحة بمختلف الضمانات بحيث تكون نسبة السلف للضمانات عالية في النواحي المرغوبة ومنخفضة في النواحي غير المرغوبة.
2. تعيين حدود للفائدة التي تتقاضاها البنوك على مختلف أنواع الاستثمارات بحيث تكون متمشية مع رغبة المصرف المركزي في تشجيع بعض الأنواع وعدم تشجيع البعض الآخر.
3. اشتراط الحصول على تصديق المصرف المركزي على القروض التي تتجاوز حداً معيناً بحيث يتمكن المصرف المركزي من منح مصادقته التي يرغب في تنفيذها وحجب هذا التصديق عن القروض غير المستحبة.
4. منع المصارف من استثمار أموالهم في بعض النواحي غير المرغوب فيها وإصدار تشريعات صريحة تنص على عدم السماح للبنوك بمزاولة بعض النشاطات أو تعيين حد أقصى لمقتنياتها من بعض الأصول.

ويجب أن يلاحظ أن سلطات المصرف المركزي في تحديد وجوه استعمال موارد المصارف تكون واضحة في البلدان المتخلفة التي تعاني من اقتصاديات غير متوازنة بينما نرى المصارف المركزية في الدول المتقدمة لا تلجأ إلى مثل هذه الأساليب إلا في الأحوال النادرة.

وجدير بالذكر أن الرقابة النوعية لا تؤتى ثمارها المرجوة إلا في حالة توفر الوعي الكافي لدى أصحاب المشاريع بالهدف الذي يرمى إليه المصرف المركزي والاستجابة لذلك لأن هناك إمكانية لقيام أصحاب المشاريع باستخدام القروض المصرفية في النواحي التي يرغب فيها المصرف المركزي بينما يخصصون مصادرهم المالية الخاضعة لاستعمالها في الوجوه الأخرى التي لا يشجعها المصرف المركزي كما أنه ليس هنالك ضمانة تمنع من استعمال القروض المصرفية في غير الوجوه التي أخذت من أجلها وليس هناك وسيلة ناجحة للتأكد من أن ما تفرضه الأدوات الخاصة يتم التقيد به تماماً.

الرقابة المباشرة

هناك أسلوبان رئيسان يلجأ البنك المركزي إلى اتباعهما لتقوية أثر أساليب الرقابة الكمية والكيفية على الائتمان المصرفي وهما:

1. **أسلوب الإقناع الأدبي:**

يعمد هذا الأسلوب على ما يتمتع به البنك المركزي من مركز أدبي نتيجة لما يؤديه من دور في خدمة الاقتصاد القومي والصالح العام دون أي اعتبارات خاصة ويتخذ هذا الأسلوب صورة تصريحات يدلي بها البنك المركزي وتوجيهات ونصائح يتوجه بها للبنوك واجتماعات يعقدها مع المسؤولين في البنوك لتبادل الرأي في شؤون النقد والائتمان.

مثل هذا الأسلوب يعتبر مجدياً في الدول التي مارس فيها البنك المركزي مسؤولياته منذ زمن بعيد. أما الدول الحديثة العهد بالبنوك المركزية أو حيث يزاول البنك المركزي الأعمال المصرفية العادية بجانب عمله كبنك مركزي فإن أسلوب الإقناع قد يكون ذا فائدة محدودة مما يضطر البنك المركزي إلى استخدام أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة.

2. أسلوب الأوامر والتعليمات الملزمة:

وبمقتضى هذا الأسلوب يصدر البنك المركزي القرارات للبنوك التجارية بما يتمشى مع متطلبات الإدارة النقدية التي تستهدف تحقيق أغراض السياسة النقدية. مثال ذلك أن يحدد البنك المركزي الحد الأقصى لجملة قروض البنوك التجارية للصناعات الصغيرة لتتمكن من زيادة إنتاجها للتصدير وإلى الصناعات المنتجة للسلع الإستهلاكية الضرورية للسوق المحلي وتخفيض القروض الصناعية المنتجة للسلع الكمالية....الخ.

ولا شك في نجاح هذا الأسلوب خاصة وأن البنك المركزي قد يلجأ إلى فرض الجزاءات على البنوك التي تنهج سياسة مخالفة للسياسات الائتمانية للبنك المركزي، مثال ذلك حرمانها من الاقتراض أو تحميلها فوائد أعلى.

هذا ومن الضروري التنسيق بين السياسات الاقتصادية المختلفة خاصة السياسة المالية والسياسة النقدية حتى لا تتعارض السياسات المتبعة وتكون النتيجة فشل هذه السياسات في تحقيق أهدافها. ففي أوقات التضخم عندما يهدف البنك المركزي إلى كسر حدة التوسع وتخفيض قدرة البنوك على منح القروض بغرض الحد من إنفاق رجال الأعمال فإنه من الخطأ أن تتجه السياسة المالية نحو زيادة حجم الإنفاق الحكومي في نفس الوقت.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1- أحمد سويلم، إدارة البنوك وبورصات الأوراق المالية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة نشر.

2- د. عبدالعاطي لاشين، إدارة البنوك، الناشر 2002.

3- يوسف كمال محمد ،فقه الاقتصاد النقدي، دار الهداية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1993.

4- د. عبدالعاطي لاشين محمد منسي، إدارة البنوك، غير مبين الناشر 2002.

5- أ. علي محمد حسن هويدي وآخرون، المحاسبة في البنوك وشركات التأمين، الناشر غير مبين، غير مبين سنة النشر.

6- د. حازم أحمد يس، المحاسبة في القطاعات النوعية، بدون ناشر 1994.

7- حمد نجيب رسلان، إدارة المنشآت المالية البنوك، غير مبين الناشر 1986.

8- أ. سيد عبدالفتاح صالح، دراسات في محاسبة المنشآت المالية، غير مبين الناشر، 2000.

9- د. سيد محمد جاد الرب وآخرون، إدارة المنشآت المالية، غير مبين الناشر 2002.

10- د. أحمد علي غنيم، اقتصاديات البنوك، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989.

11- د. زياد رمضان وآخرون، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000.

12- خالد بن محمد النعيمي، الأعمال المصرفية، الإدارة العامة للتعليم الفني 1998 الرياض.

13- محمد عبدالعزيز عجمية وآخرون، النقود والبنوك والعلاقات الاقتصادية الدولية، الدارة الجامعية، بيروت 1982.

14- د. أحمد محمد المصري، إدارة البنوك التجارية والإسلامية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 1998.
15- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 1991.
16- د. سيد الهواري، الإدارة، لماذا هذه الفروع والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير النظيمي، كلية عين شمس 1976.
17- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات ونظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم (101) إدارة البحوث والدراسات وبدون تاريخ.
18- د. صلاح السيد، الإدارة بالأهداف، دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح، غير مبين الناشر ولا سنة النشر، ص58.
19- د. عمرو عنايم وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، بيروت، دار النهضة العربية 1982، ص332.
20- د. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، كلية عين شمس، القاهرة، ص1987، ص60.
21- هارولد كونتز وآخرون، مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف، ترجمة بشر العريضي ومحمود فتحي عمر، غير مبين الناشر، بيروت 1982.
22- د. صديقي عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، الطبعة الخامسة، الرياض، 1995، ص143.
23- د. محمود عساف، أصول الإدارة، دار الناشر العربي، القاهرة 1967.
24- د. محمد ماهر علش، أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة، كلية عين شمس غير مبين سنة النشر، ص390.
25- د. علي الشرقاوي، السياسات الإدارية، تحليل وبناء واختيار الاستراتيجيات في منشآت الأعمال. المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، غير مبين سنة النشر.

26- جـ. هـ جاكسون، واس.دبليو-أدمز-دورة حياة القواعد- مجلة أكاديمية الإدارة العدد (4) 1979.

27- قائل عواملة، تطويل المنظمات، المفاهيم والهياكل والأساليب، غير مبين الناشر 1995.

28- هيثم هاشم، مبادئ الإدارة جامعة دمشق 1975، ص193.

29- د. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال، العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1993.

30- د. محمد فتحي محمد علي، التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط مجلة الأهرام الاقتصادي، أول مايو 1964.

31- د. أحمد محمد بسيوني، المحاسبة الإدارية بإطار نظري وأساليب علمية، دار الكتاب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، الموصل 1988، ص166.

32- د. محمد عباس حجازي، المحاسبة الإدارية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1983.

33- أكرم أحمد الطويل وآخرون، إدارة المواد، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1990.

34- د. محي الدين عباس الأزهري، إدارة المشتريات، مبادئ وسياسات، الطبعة الثانية، القاهرة، دار الفكر العربي 1977.

35- د. علي عبدالمجيد عبده، إدارة المشتريات والمخازن، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1967.

36- أ. صبحي العيتي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2002.

37- د. سمير احمد عسكر، أصول الإدارة، دار القلم، الإمارات العربية المتحدة 1997.

38- المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، الرقابة المالية والضغط الداخلي صنعاء 1995.

ثانياً : المراجع الأجنبية

1- Geoffrey W. Benner. "Placing Bank Capital Debentures : Bank Magazine. March 1967. P. 64 & 121.
2- Jeon, L. & Rice, W.P. "From webstrategy to to implementation at liberty financial companies", in Cronin, M.J. (Ed.) Banking & Finance on the internet, Jon Wiley & sons, New York, NY, (1997), PP. 107-136.
3- Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management . Nintch Edition (New York: McGra w - Hil Book, Company 1998)
4- W . Ireson, ad E. Grant (Editors) Hand book of Industrial Engineering and Management Englewood Clifes : Prentice - Hall, Inc, 1962. P 395 .
5- Richard Neuschel, Management by System, New York : MC. Graw - Hill book Co., 1960. o.g. Neus-chel definecl " Aprocedur is asequence of Clerxal Operations.
6- Msually in Volving Sereral People in one more Departments established to ensure uniform handing of are Lurring Trans - Cation of the business .
7- II Koomtz. And co' Uonmel. Principe les at management . New York Mc Gaw Book Company 1920.
8- G. Shilling I_aNv Cost Accounting nma,vsiv and Control (1RWIN, 1967).
9- C. Ph. Hozngren : (Cost Accounting Amanaget¨ial Wmphasis) Prentice 1-Ia11, 1967.
10- Glemn A. Welsch. I3udgting :Profit Planning and Control 3 Rd Sngelwood 1971.
11- J. Batty, Managcnicnt Accountanc v, 3[1W] cd., I,ondoa Mac honalcl[y]and ('vvns I,d.. 1970,1) 62.
12- Casll. Moore, and 1Zohcrt h. Jacclicke, Manogcrial Accounting, 3[rd] er., ohio : Soath wester publisling Co.. 1972..
13- 13.James I. Riggs, Production System : Planning Analysis and Control., 2nd ed, New York, John Wiley, Sons. IMC. 1986.
14- H. Itootz and C. O Donnelly. Management (New york: McGraw Hill co 1976), p 639.
15- D. Schwartz, Introduction to Management, (New York: Harcourt Brace. Jovanovich, Inc, 1980), pp 557-585 I-I. Koontz, op. cit., 641-644
16- 16. N. Wiener, Cybernetics: Communication in the Animal and Machine, In H, Koonz, op.cit.,p.643

Inv: 27

Date:4/2/2014

BANKING
Management









دار المناهج للنشر والتوزيع
Dar Al-Manahej Publishers

عمان-شارع الملك الحسين- عمارة الشركة المتحدة للتأمين
تلفاكس ٤٦٥٠٦٢٤ ص. ب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن
E-mail: manahej9@hotmail.com
تصميم الغلاف: أيوب